



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský plán pro příspěvkovou organizaci  
Business Plan for a Contributory Organization

Student:

Eva Egyedová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Egyedová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Podnikatelský plán pro příspěvkovou organizaci  
Business Plan for a Contributory Organization  
Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu
3. Sestavení konkrétního podnikatelského plánu
4. Shrnutí a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.  
TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.  
VRABKOVÁ, I., I. VAŇKOVÁ, J. BEČICA a Š. KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22.05.2020

  
.....  
Eva Egyedová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za vedení práce, za vstřícnost a cenné připomínky, které mi během této práce věnovala, také za její trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu při bakalářském studiu.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu.....	5
2.1	Účel a příprava podnikatelského plánu .....	5
2.2	Struktura podnikatelského plánu.....	5
2.2.1	Titulní list a obsah.....	7
2.2.2	Úvod, účel, pozice dokumentu, shrnutí a realizační resumé .....	7
2.2.3	Popis podnikatelské příležitosti .....	8
2.2.4	Cíle firmy a vlastníků .....	9
2.2.5	Potenciální trhy .....	10
2.2.6	Analýza konkurence .....	11
2.2.7	SWOT analýza.....	13
2.2.8	Marketingová a obchodní strategie.....	14
2.2.9	Realizační projektový plán .....	22
2.2.10	Finanční plán.....	23
2.3	Příspěvkové organizace.....	34
2.3.1	Charakteristika příspěvkových organizací a jejich právní úprava .....	34
2.3.2	Hospodaření a rozpočet příspěvkové organizace územní samosprávy.....	35
2.3.3	Vazba na zřizovatele a doplňkovou činnost příspěvkové organizace.....	36
3	Sestavení konkrétního podnikatelského plánu.....	38
3.1	Titulní strana a obsah .....	38
3.2	Úvod a shrnutí .....	41
3.3	Podnikatelská příležitost .....	41
3.4	Vize, poslání a cíle společnosti .....	43
3.5	Popis provozovny, organizační struktura společnosti a mzdové náklady.....	44
3.6	Analýza trhu a konkurence.....	47
3.6.1	Segmentace trhu.....	47
3.6.2	SLEPT analýza .....	52
3.6.3	Porterova analýza.....	56
3.6.4	SWOT analýza.....	59
3.7	Marketing a marketingový mix .....	62
3.7.1	Produkt.....	62
3.7.2	Cena .....	66
3.7.3	Distribuce.....	71
3.7.4	Propagace.....	71
3.8	Realizační projektový plán.....	71

3.9	Finanční plán podniku .....	72
3.9.1	Plánování výnosů a příjmů .....	72
3.9.2	Plánování nákladů a výdajů .....	74
3.9.3	Finanční výkazy .....	77
3.9.4	Finanční analýza .....	79
3.9.5	Vyhodnocení návratnosti investice .....	80
4	Shrnutí a doporučení .....	86
5	Závěr .....	89
	Seznam použité literatury .....	90
	Seznam zkratk .....	94
	Seznam obrázků .....	95
	Seznam tabulek .....	96
	Seznam grafů .....	97
	Seznam vzorců .....	98
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	



# 1 Úvod

Někteří lidé by rádi začali podnikat, chtěli by si splnit svůj sen, nebo se osamostatnit, důvody mohou být různé. Někteří se do podnikání vrhnou bez rozmyslu, což se jim nemusí vyplatit, někteří naopak nemají odvalu a raději setrvávají se svými plány jen ve svých myšlenkách. Při plánování podnikání je nutné si uvědomit, že ne každý záměr je realizovatelný a uskutečnitelný a je potřeba si důkladně pomyslet všechny pozitivní a negativní stránky, udělat si představu o své konkurenci, potřebě zaměstnanců, zjistit možnosti financování a propočíst si finanční stránku budoucího podnikání. Jako výborný nástroj pro posouzení realizovatelnosti životaschopnosti projektu před započítím či rozšířením podnikání, je podnikatelský plán.

Podnikatelský plán slouží jak jeho zpracovateli, tak bance jako podklad pro poskytnutí úvěru. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může být nápomocen úspěšné realizaci projektu. Je vhodné jej vypracovat pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu, jelikož je potřeba brát v potaz všechny možné scénáře při realizaci projektu, tedy od těch pozitivních až po negativní.

Důvodem vypracování této bakalářské práce bylo rozvinout myšlenku města Fulnek a převést ji do podoby, ze které by bylo možné získat informaci o její realizovatelnosti. Tato myšlenka se týkala rozšíření podnikatelské aktivity doplňkové činnosti, někdy nazývané jako vedlejší činnosti, příspěvkové organizace Městské kulturní centrum, jejímž je město Fulnek zřizovatelem. S tím také částečně souvisí další smýšlení města Fulnek, a to pozvednout kulturní život ve městě.

Cílem této bakalářské práce je návrh podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelské aktivity pro doplňkovou činnost příspěvkové organizace Městské kulturní centrum. Rozšíření se týká zřízení minipivovaru a prodeje piva v něm uvařeném ve stávající restauraci této příspěvkové organizace.

Práce se skládá ze tří částí. V první, teoretické části, je nejprve uvedeno k čemu podnikatelský plán slouží, následně jsou popsány teoretické znalosti potřebné pro sestavení podnikatelského plánu včetně jeho struktury. Na konci této části jsou uvedeny informace týkající se příspěvkových organizací.

Následující část je zaměřena na praktickou stránku práce. Předěšlé teoretické znalosti jsou zpracovány pro řešenou příspěvkovou organizaci Městské kulturní

centrum a její záměr rozšíření doplňkové činnosti o zřízení minipivovaru. V této části jsou zpracovány informace z pohledu manažerského, marketingového a finančního hlediska.

Práce je zakončena třetí částí, jedná se o shrnutí a doporučení pro realizaci záměru, na základě poznatků z předchozí praktické části.

## 2 Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu

V této kapitole jsou v rámci podkapitol 2.1 a 2.2 popsány veškeré teoretické poznatky a informace potřebné k vypracování podnikatelského plánu. A jelikož předmětem této práce je podnikatelský plán pro rozšíření podnikatelské činnosti příspěvkové organizace, pak v následující podkapitole 2.3 jsou uvedeny poznatky a informace právě k příspěvkovým organizacím.

### 2.1 Účel a příprava podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je velmi významný strategický dokument s jasným uvedením záměrů podnikatele, mohou jej vytvářet budoucí podnikatelé, ale také již existující firmy, které chtějí rozšířit svou činnost podnikání, nebo naopak chtějí část svého podnikání utlumit. Jsou zde určeny cíle, kterých má být dosaženo v dlouhodobějším časovém horizontu, tyto cíle lze však také v budoucnu využít pro srovnání plánovaného s realitou. Dokument dále podnikateli napomáhá k získávání potřebných finančních prostředků k podnikání, s vytvořeným podnikatelským plánem podnikatel oslovuje banky, či soukromé investory. Je tedy potřeba prezentovat veškeré informace, tak aby investor byl dostatečně přesvědčen o reálnosti a návratnosti své investice, a to i z dlouhodobého hlediska. (Červený a kol., 2014)

Pro zpracování podnikatelského plánu je potřeba si ujasnit všechny oblasti, kterých se bude záměr týkat, kolik bude potřeba finančních prostředků na realizaci, kde tyto finanční prostředky získat a jakým způsobem investovaný kapitál zhodnotit (Srpová a kol., 2007). „*Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel postupně odpoví na následující otázky: kde se nyní nacházím, kam se chci dostat a jak toho chci dosáhnout.*“ (Srpová a kol., 2007, s. 11)

### 2.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura či obsah podnikatelského plánu není ničím určen, potencionální investor, tj. banka či soukromý subjekt mívají své konkrétní požadavky. (Srpová a kol., 2007) Na základě předloženého podnikatelského plánu investor zvažuje a hodnotí projekt z hlediska výnosnosti jeho investice, tedy peněžních prostředků a jejich návratnosti, zároveň také z hlediska možného podnikatelského rizika. Tedy získání

potřebných finančních prostředků může z nemalé části záviset na kvalitě zpracování podnikatelského plánu. (Fotr a Souček, 2005)

Jak již bylo zmíněno, není předepsaná striktní forma podnikatelského plánu, kterou musíme dodržovat, existuje však několik možných písemných doporučení. Jako například:

„Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.“ (Fotr a Souček, 2005)

Pro tuto práci byla zvolena struktura dle knihy Podnikatelský plán a strategie, autoři této publikace jsou Jitka Srpová, Ivana Svobodová, Pavel Skopal a Tomáš Orlík.

Jako základní body podnikatelského plánu uvádí:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,

- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy. (Srpová a kol., 2011)

### 2.2.1 Titulní list a obsah

Titulní list, respektive první strana dokumentu identifikuje jeho majitele. Je zde tedy potřeba uvést obchodní název a logo firmy, název dokumentu, jméno autora a zakladatelů firmy s datumem založení apod. Vhodné je uvést informaci ve smyslu nesouhlasu s kopírováním či zneužitím uvedených dat k jinému účelu, než ke kterému je určen. (Srpová a kol, 2011)

Ačkoliv se může zdát obsah málo důležitý, je tomu naopak, jeho absence může dokument činit nepřehledným a čtenář pak může být značně rozladěn dohledáváním a zbytečným listováním. Vzhledem k přehlednosti je doporučeno omezit jeho rozsah na půl strany formátu A4 s tím, že nadpisy jsou doporučeny uvádět pouze do třetí úrovně. (Srpová a kol, 2011)

### 2.2.2 Úvod, účel, pozice dokumentu, shrnutí a realizační resumé

Abychom se vyhnuli případnému nedorozumění mezi autorem a čtenářem, je potřeba úvod řadit na začátek dokumentu, v něm představit účel, rozsah a úplnost dokumentu, dále pak uvést případnou verzi plánu, tj. zda se jedná o zkrácenou či plnou verzi plánu, finální verzi, nebo doposud neúplnou verzi plánu v pořadí např. 1.1, 1.2 atd.

Je potřeba rozlišit úvod a shrnutí. Shrnutí má čtenáře v první řadě zaujmout tak aby v něm vzbudilo zvědavost a přečetl si dokument až dokonce, má to být ve zkratce souhrn toho co se dočte na následujících stránkách. Uvádí se informace, o jaké produkty se jedná, proč zrovna tyto produkty, jakou mají konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka, vše, co se týče trhu ve vztahu k produktu a ke konkurenci, kdo jsou klíčové osoby a jejich úspěchy, nejpodstatnější finanční informace jako potřeba cizích zdrojů, úroková sazba apod. (Srpová a kol, 2011)

Obdobně jako výše uvedené shrnutí a následující popis podnikatelské příležitosti je možné použít realizační resumé, které se skládá ze šesti bodů. Jedná se o název firmy včetně kontaktních údajů, charakteristika produktu, případně služby, popis trhů a

distribučních cest, strategie firmy na příštích 3 až 5 let, zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy, finanční aspekty. Uvedené realizační resumé by se mělo taktéž nacházet na začátku dokumentu a stejně jako shrnutí by se mělo vytvářet až v samém závěru zpracovávání dokumentu. (Fotr a Souček, 2005)

### 2.2.3 Popis podnikatelské příležitosti

V této části podnikatelského plánu se uvádí popis podnikatelské příležitosti, tedy proč právě nyní a zrovna tento produkt či služba, pro koho je určen, proč zrovna my jsme ti nejvhodnější podnikatelé pro jeho realizaci, jak bude náš nápad převeden do formy tržeb a zisku. Je potřeba se zaměřit především na:

- popis produktu,
- konkurenční výhodu,
- užitek pro zákazníka. (Srpová a kol., 2011)

Popisem produktu se rozumí jeho fyzický vzhled, k čemu bude sloužit a také jeho vlastnosti a ty především u služeb. Zda se jedná o výrobek nový, nebo výrobek, který je již na trhu znám. Informace o tom, budou-li součástí výrobku doprovodné služby, jako například servis, opravy, instalace, montáž, proškolení k užívání či údržba. Důležité je zmínit, zda hodnota za tyto doprovodné služby bude součástí ceny výrobku a jestli budou služby poskytovány pouze podnikatelem, nebo se na nich bude podílet třetí osoba. Je potřeba mít na paměti, že čtenáři nemusí být znalí technických a odborných výrazů, doporučuje se těmto výrazům vyhnout, nebo je použít jen v nezbytné míře. U služeb je nutno uvést jakým způsobem bude poskytována a jaké zařízení je potřeba k jejímu poskytování. (Srpová a kol., 2011)

V dnešní době, kdy působí velmi silná konkurence téměř ve všech odvětvích podnikání, se pozornost investorů zaměřuje na konkurenční výhodu předváděného výrobku či služby. Někteří podnikatelé mylně předpokládají, že právě pro jejich produkt neexistuje konkurence, velmi často se však mýlí a zjišťují, že obdobné funkce jako jejich nabízený produkt již několik produktů má. V této části dokumentu se uvádí naše konkurenční výhoda, tj. důvody proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás, část trhu, ve kterém chceme působit a zda je možnost jeho růstového potenciálu, zda máme

zajímavější koncepci, nebo kvalitnější servis atd. Je potřeba znát našeho zákazníka a produkt pro něj musí přinést užitek. (Srpová a kol., 2011)

#### 2.2.4 Cíle firmy a vlastníků

Jak již bylo zmíněno konkurenční výhoda je velmi podstatná, další důležitou stránkou, o kterou se samozřejmě zajímají také investoři je vedení firmy. Na úspěch a neúspěch firmy a na úspěšnou realizaci podnikatelského plánu mají podstatný vliv odborné a podnikatelské schopnosti managementu. Podstatou této části dokumentu je zaměřit se na:

- cíle firmy,
- cíle vlastníků a manažerů firmy,
- další zaměstnance firmy,
- poradce. (Srpová a kol, 2011)

##### **Cíle firmy:**

Úvodem se podnikatel zmiňuje o historii své firmy, tj. datum založení a oblast své činnosti, právní formu podnikání, současné produkty aj. Představí svou podnikatelskou vizi, kam by měla firma směřovat a kde se chce v budoucnu nacházet. Od vize dále odvodíme cíl firmy. (Srpová a kol., 2011)

S dlouhodobými cíli souvisí strategie firmy, tyto strategické cíle by měly být formulovány postupem SMART, jednotlivá písmena značí požadované vlastnosti cílů:

- S (stimulating) stimulace k docílení co nejlepších výsledků,
- M (measurable) měřitelnost docílení či nedocílení požadovaného výsledku,
- A (acceptable) akceptovatelnost pro všechny podstatné součinitele, kteří mají něco společného s firmou, jako majitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.,
- R (realistic) reálnost a dosažitelnost,
- T (timed) určen časový horizont. (Červený a kol., 2014)

Cíle mají být krátké a částečně reklamní s tím, že stanovit by se měly na pět let a k tomu podrobněji od jednoho do dvou let. (Srpová a kol., 2011)

#### **Cíle vlastníků a manažerů firmy:**

Jak již bylo zmíněno klíčoví jedinci společnosti, jsou podstatnou částí úspěchu a růstu firmy, proto je důležité uvést v podnikatelském plánu informace o těchto osobách a to z hlediska vzdělání, dosavadních zkušeností, jejich role ve firmě a jejich cíl, tedy vývoj s růstem společnosti. (Srpová a kol., 2011)

#### **Další zaměstnanci firmy a poradci:**

Zde je prostor k představení organizační struktury společnosti. Uvádí se zde plánovaný počet zaměstnanců, jejich věk, kvalifikace a pracovní náplně. Náplně mají obsahovat popis pracovního místa, odborné požadavky, vztah jeho nadřízenosti a podřízenosti vzhledem k pracovní pozici a jeho kompetence. Dále je vhodné uvést informace o daňových poradcích, právnících, reklamních agenturách a s tím související údaje jako jsou výdaje za služby s nimi spojené a interval využívání těchto služeb. (Srpová a kol., 2011)

### **2.2.5 Potenciální trhy**

Pro realizaci a úspěch podnikatelského plánu je nutná existence trhu, který bude vhodný pro náš produkt, popř. jeho inovaci. Na základě analýzy trhu je nutno prokázat jeho existenci k tomu použijeme údaje, kterými jsou velikost trhu, oborová výnosnost, překážky vstupu na trh a naši zákazníci. Uvádíme informace o celkovém a našem cílovém trhu. (Srpová a kol., 2011)

*„Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potencionální zákazníky.“* (Srpová a kol., 2011, s. 19)

Po vymezení **cílového trhu** popíšeme jeho souhrn znaků a zaměříme se na zákazníky, kteří mají z výrobku užitek, mají k němu jednoduchý přístup a jsou ochotni za něj uhradit kupní cenu. Jelikož nelze přizpůsobit výrobek všem zákazníkům, je



vhodné zákazníky rozdělit dle různých kritérií do skupin s podobným nákupním chováním, tedy segmentovat trh. (Srpová a kol., 2011)

Výhodou je pak to, že se můžeme mnohem lépe zaměřit na naše cílové zákazníky, věnovat jim více času, či individuálněji koncipovat naši nabídku a tím zvýšit účinnost našeho marketingového postupu. Segmentaci můžeme provádět dle různých hledisek, jako například dle demografie, geografie, průmyslového odvětví, předmětu podnikání aj. (Blecharz a kol., 2013)

V zásadě je možné trh segmentovat na základě čtyř skupin kritérií a to demografická, geografická, psychografická a behaviorální. V případě, že je trh členěn dle věku, pohlaví, příjmu, rasy, národnosti apod., jedná se o demografické kritérium. Pro geografickou segmentaci je trh rozdělen na určité geografické jednotky, jako jsou kontinenty, státy, regiony, města či čtvrti. Vychází se ze skutečnosti, že v daných geografických jednotkách jsou lidé s podobnými charakteristikami a potřebami. V případě psychografické segmentace se kupující člení na základě životního stylu, hodnot či osobnostního profilu. Pro behaviorální segmentaci jsou zákazníci členěni, jakým způsobem se ve vztahu k danému produktu chovají, trh se tedy dělí například na základě užítka, frekvence užívání produktu, loajality ke značkám apod. (Karlíček a kol., 2018)

## 2.2.6 Analýza konkurence

Nejprve je nutné určit firmy, které jsou našimi faktickými konkurenty, tzn. firmy, které nabízejí stejné či obdobné produkty, dále určíme potencionální konkurenty, tedy firmy, které se v budoucnu naší konkurencí mohou stát.

Makroprostředí neboli externí prostředí je okolím podniku, jeho existence je nezávislá na aktivitách či aspiracích podniku, jde tedy o prostředí podnikem samotným skutečně neovlivnitelné. Mezi nejznámější analýzy makroprostředí tedy okolí podniku patří SLEPT analýza. Pro analýzu mezoprostředí bude využita Porterova analýza pěti sil.

**SLEPT analýza** je zaměřena především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, jinak také nazývána jako analýza širšího vnějšího prostředí. Je tvořena z prvních písmen anglických slov, které označují pět oblastí okolí firmy, kterým by při analýze měla být věnována pozornost.

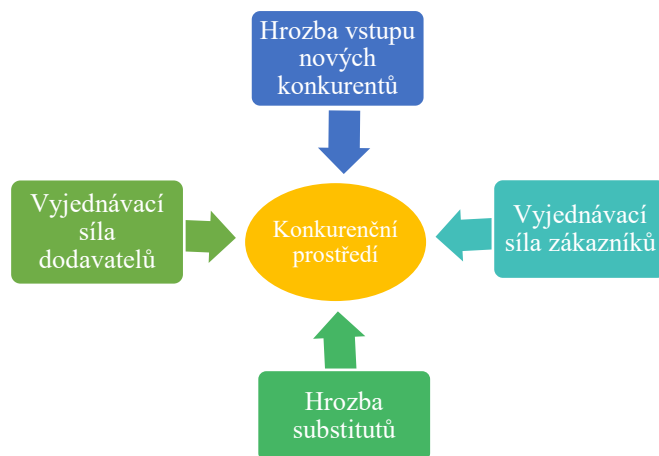
- S (social) – faktory společenské a demografické.
- L (Legal) – faktory právní,
- E (Economic) – faktory (makro) ekonomické,
- P (Political) – faktory politické,
- T (Technological) – faktory technologické.

Někdy je SLEPT analýza také nazývána jako PEST analýza, tato analýza oproti SLEPT analýze nezahrnuje právní faktory. Předmětem vnějších analýz je trh zboží a služeb, na němž firma podniká. (Červený a kol., 2014)

**Porterova analýza**, označována také jako analýza užšího vnějšího prostředí či Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí slouží především k zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž působí. Hledá hrozby a příležitosti v odvětví podnikání firmy. Tato analýza by měla být realizována ve dvou krocích. Nejprve se musí identifikovat základní hrozby, např. vysoká konkurenční rivalita v odvětví (trhu zboží a služeb). Ve druhém kroku je potřeba hledat náměty/příležitosti, které by mohly hrozby eliminovat či oslabovat. Tato analýza zkoumá pět faktorů:

- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu vstupu nových konkurentů,
- hrozbu substitutů,
- rivalitu firem působících na daném trhu. (Červený a kol., 2014)

Obr. 2.1 Porterův pětifaktorový model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Červený a kol., 2014, s. 76

### 2.2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která se zaměřuje buď na sumarizaci závěrů, nebo také funguje jako samostatný analytický nástroj. Podstatou je identifikace skutečností a faktorů, které jsou pro firmu rozhodující, definují se ve čtyřech oblastech zobrazených v matici, což jsou silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby objektu analýzy. (Červený a kol., 2014)

- S – silné stránky (Strengths). Mezi silné stránky řadíme ty, ve kterých je firma lepší než konkurence, jako například kvalifikovaná pracovní síla, zkušený management aj.
- W – slabiny firmy (Weaknesses). Pro realizaci podnikatelského záměru je důležité se také zamyslet nad slabinami projektu, avšak je také podstatné najít pozitivní řešení vedoucí k odstranění těchto slabin. Může se jednat například o kapitálovou sílu, cenovou politiku aj.
- O – příležitosti (Opportunities). Tato oblast stejně jako oblast hrozeb se zaměřuje na okolí firmy. Příležitosti by měli být řazeny a posuzovány z pohledu zajímavých příležitostí, které nám mohou přinést výhody.
- T – hrozby (Threats). Zde uvádíme hrozby, a to z pohledu závažnosti a pravděpodobnosti že nastanou. (Srpová a kol., 2011)

### 2.2.8 Marketingová a obchodní strategie

Aby naše výrobky nebo služby měly na trhu úspěch musí vyhovovat potřebám zákazníků, je potřeba je zavčas a řádně identifikovat. (Srpová a kol., 2007)

Marketingová strategie v podstatě řeší tři druhy rozhodnutí:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu. (Srpová a kol., 2011)

Výběr cílového trhu řeší segmentace trhu, což je popsáno v rámci kapitoly 2.2.5 Potenciální trhy.

Pro úspěšné podnikání je potřeba aby se předmětný produkt vstípl do povědomí zákazníka, a tak se odlišil od konkurence. Pro zjištění postavení produktu na trhu se postupuje ve třech krocích:

- rozpoznají se možné konkurenční výhody,
- z možných výhod jsou zvoleny nejvhodnější, tedy podstatné pro spotřebitele v souladu s posláním firmy a v dobrém postavení vůči konkurenci,
- je vybrána účinná reklama – propagaci této výhody. (Srpová a kol., 2011)

Jakmile je zvolen tržní segment a tržní pozice následuje rozhodnutí o marketingovém mixu, ten tvoří nástroje marketingu, které se navzájem kombinují. Mezi nejznámější patří tzv. 4P, který bude využit v této práci a dále podrobněji popsán, tvoří jej:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion). (Srpová a kol., 2011)

Dále jsou známy modifikace marketingového mixu a to tzv. 7P, což je rozšířeno o prvky – politics (politicko-společenské rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). Jelikož je čím dál více kladen důraz také na zákazníka je využíván tzv. zákaznický marketingový mix 4C:

- zákazník (customer),
- náklady na zákazníka (cost),
- pohodlná dostupnost (convience),
- komunikace (communications). (Srpová a kol., 2011)

## **PRODUKT**

Aby měl konkrétní projekt úspěch musí mít výrobek uplatnění na trhu, musí oslovit a zaujmout zákazníka tak aby měl o něj zájem a byl ochoten za něj zaplatit.

Je potřeba zvážit, zda se soustředit pouze na jeden výrobek či vyrábět více druhů výrobků a další podstatné náležitosti tedy stanovit si:

- šíři a hloubku sortimentu (jedná varianta či více modifikací)
- v případě nového výrobku vytvořit návrh výrobku (před finálním rozhodnutím o výrobním programu bude třeba vyvinout prototyp, který bude testován na trhu)
- způsob balení, servisní a jiné služby, záruční podmínky (uvědomit si že zde vznikají následné náklady). (Fotr a Souček, 2005)

## **CENA**

Cena je jediný prvek v rámci marketingového mixu, který tvoří zisk. Navíc je velmi pružná, jelikož se může rychle měnit oproti změně např. distribuční cesty či výrobku. Velmi významně působí na pozici na trhu, výši zisku a konkurenční schopnost. V souvislosti s cenou se firmy často dopouští podstatných chyb jako jsou:

- ceny příliš svazují s náklady
- nemění ceny v závislosti na probíhajících změnách na trhu
- ceny nejsou stanoveny v souvislosti a s ohledem na další prvky marketingového mixu

- chybí diferenciací cen pro různé tržní segmenty, chybí také varianty výrobku a podmínky prodeje. (Mruzková, Lisztwanová, 2013)

Vzhledem k různým segmentům trhu zákazníků tedy bohatí, průměrní a chudší zákazníci je segment trhu současně výběrem výše prodejních cen u výrobků. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

**Prvotní určení ceny** je náročné především tehdy, když je tak činěno poprvé, tedy jedná-li se o nové určení ceny, a to v níže uvedených případech:

- výroby a prodeje nového výrobku,
- využití nové či jiné distribuční cesty (např. zřízení nové maloobchodní prodejny),
- zahájení prodeje novému segmentu zákazníků či do jiné oblasti,
- účast se podniku na výběrovém řízení o získání zakázky. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Prvotní cenu stanovíme pomocí jednotlivých kroků a to určením cíle cenové politiky, odhadem poptávky, určením nákladů, rozбором cen konkurentů, stanovením výsledné ceny, přizpůsobením ceny podmínkám trhu a zeměpisné poloze.

1. Pro stanovení ceny si musíme určit **cíl naší cenové politiky**, do kterého vstupují určité podmínky, jako například poměr nabídky a poptávky, konkurence, možnost snižování nákladů apod. Cíle cenové politiky jsou:
  - **Politika přežití.** Využívá se při závažných problémech s prodejem výrobku, ceny se většinou snižují až na výši variabilních nákladů, někdy zvýšené o část fixních nákladů, jde pouze o krátkodobý cíl.
  - **Maximalizace běžného zisku.** Vyhodnocuje se poptávka a náklady a hledá se jejich vztah, kdy je dosahováno maximálního zisku v určitém období, taktéž jde pouze o krátkodobý cíl.
  - **Maximalizace celkových peněžních příjmů.** Vyhodnocuje se pouze poptávka s předpokladem dlouhodobé maximalizace zisku a růstu podílu na trhu.

- **Maximalizace růstu prodeje.** Jedná se o stanovení ceny na co nejnižší úrovni s předpokladem, že trh je na ceny citlivý, a proto nízké ceny umožní růst prodeje. Firmy jsou přesvědčeny, že velké objemy prodeje povedou ke dlouhodobému snížení nákladů a růstu zisku. Jedná se o tzv. penetraci – cenové pronikání na trh.
- **Maximalizace využití trhu.** Zde se zaměřuje pozornost se na bohatší zákazníky a zavádí se počáteční vysoké ceny, jakmile prodej začíná podstatně klesat snižuje se cena pro oslovení dalšího segmentu zákazníků, kteří jsou citlivější na výši cen. Jedná se tzv. politiku sbírání smetany.
- **Vedoucí postavení na trhu.** Tato strategie je využívána u výrobků s vysokou jakostí a s vysokou cenou, kde je očekáván dlouhodobý přínos zisku vyššího než průměrného. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Existují tři metody tvorby cen:

- tvorba cen orientovaná na kupující (poptávku), níže popsáno v bodě 2. **odhad poptávky**,
  - tvorba cen orientovaná na náklady, níže popsáno v bodě 3. **určení nákladů**,
  - tvorba cen orientovaná na konkurenci (nabídku), níže popsáno v bodě 4. **rozběr cen konkurentů**. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)
2. Pro představu o množství budoucího prodeje našeho výrobku je potřeba **odhad poptávky**, na základě tohoto odhadu je určena horní hranice ceny – cenový **strop**. Z různých metod tvorby cen pro odhad poptávky neboli tvorby cen orientované na kupující, lze uvést metodu přímého hodnocení, bodovou metodu a test cenové citlivosti. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

**Metoda přímého hodnocení** obnáší přímé dotazování respondentů na cenu, kterou by byli ochotni za výrobek uhradit, výslednou cenou je pak průměr zjištěných cen. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Oproti dotazování na výši ceny, kdy dotazovaní spíše uvádí ceny nižší je psychologického hlediska vhodnější metodou **bodová metoda**, která spočívá

v hodnocení několika podobných výrobků právě pomocí bodů. Hodnocené výrobky jsou srovnávány se známým standardním výrobkem a jsou k nim přiřazovány body, hodnotí se jednoduchou nebo složitou formou. Pro jednoduchou formu se k ceně za standardní výrobek vypočte cena jednoho bodu, poté se přiřadí body k jednotlivým výrobkům (celkem max. 100 bodů). Výsledná cena jednotlivých výrobků se stává vynásobením průměrného počtu bodů cenou jednoho bodu. U kombinované bodové metody se oproti jednoduché hodnotí nikoliv celý výrobek, nýbrž jednotlivé vlastnosti výrobku, kterým jsou přiřazeny různé váhy dle důležitosti. Výsledný výpočet pak probíhá stejně jako u jednoduché formy. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Další metodou tvorby cen orientované na kupující, využívající se zejména u spotřebního zboží je tzv. **holandský test cenové citlivosti**. V rámci tohoto testu jsou velkému počtu respondentů spolu s cenovou škálou pokládány čtyři otázky a to:

- při jaké ceně bude zákazníkovi připadat výrobek levný,
- při jaké ceně bude zákazníkovi připadat výrobek drahý,
- při jaké ceně bude zákazníkovi výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupí,
- při jaké ceně bude zákazníkovi výrobek připadat tak levný, že bude pochybovat o jeho kvalitě.“ (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Zjištěné údaje se kumulativně zaznamenávají do tabulky a poté do grafu, průsečíky křivek v grafu představují úrovně cen. Průsečík otázky č. 1 a č. 2 vyjadřuje tzv. bod cenové nezáujatosti, průsečík otázky č. 3 a č. 4 vyjadřuje tzv. optimální cenový bod, který stanovuje cenu nejvhodnější pro kupující na trhu. Výsledná cena by se měla nacházet mezi výše uvedenými průsečíky. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

3. Při předpokladu předpokládané výše výroby a prodeje firma **určuje úroveň nákladů**. Mezi nejznámější metody patří kalkulace úplných nákladů, kalkulační porovnání, cenové normativy a stavebnicový způsob. (Mruzková, Lisztwanová, 2013)



**Kalkulace úplných nákladů** také označována jako individuální kalkulace, propočítává jednotlivé položky nákladů a obsahuje úplné vlastní náklady výkonu. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Pokud vyrábí firma výrobek v širším sortimentu může využít na stanovení nákladů **cenové normativy**. Stanoví se tak, že kalkulace nákladů se stanovují pro jednotlivé prvky sortimentu a k nim se připočte zisk. Cena konečného výrobku se stanoví jako součet jednotlivých vypočtených normativů. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Dalším způsobem je **stavebnicový způsob**. Cenu nového výrobku stanovíme součtem již známých cen za jednotlivé dílce výrobku, v případě že ještě není cena dílce stanovena vypočteme ji pomocí výše uvedených metod. U některých výrobků jako například u prodeje auta, je možné prodat výrobek bez některých dílců (např. rádio do auta, klimatizace, parkovací senzor), dle prodaných dílců se pak upraví konečná cena. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

4. Odhadem poptávky si určíme cenový strop, tzn. za kolik peněz maximálně je ochoten zákazník od nás výrobek koupit, určením nákladů si propočítáme cenu nákladů za náš výrobek s připočtením požadovaného zisku a dále jelikož se zákazník orientuje zejména na cenu pak **rozbořem cen konkurentů** zjistíme do jaké výše bychom cenu s ohledem na konkurenci měli nastavit. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Údaje o cenách konkurentů lze zjistit z různých zdrojů, např. z různých ceníků zveřejněných na internetových stránkách firmy, v tisku či přímo ve firmě, nebo také předstíranou koupí, apod. Je nutné si uvědomit, že ceny zobrazené pro veřejnost jsou většinou uváděny bez slev, například množstevních slev, slev pro velkoodběratele apod. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Ceny můžeme stanovit různými metodami, například metodou **srovnání cen tuzemské** (výroba v ČR) **či zahraniční konkurence** (dovoz ze zahraničí). Firma zjistí cenu konkurence za obdobný výrobek a srovnáním jakosti a ceny, stanoví cenu svého výrobku s tím, že do dle výsledku srovnání do ceny zahrne buď malou plusovou nebo malou minusovou odchylku. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Pokud se obdobný výrobek prodává pouze v zahraničí, je potřeba vypočíst **cenu dle srovnání s cenami možného dovozu**, tzn. je nutno vypočíst cenu výrobku dle potencionálního dovozu. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

V případě, že se firma zvažuje účast ve výběrovém řízení o zakázku, **stanoví cenu se zřetelem na pravděpodobnost uzavření zakázky**. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

5. S použitím zvolených propočtů ceny z předešlých kroků **stanovíme výslednou cenu**. Doporučuje se zaznamenat výsledné propočty do tzv. cenové přímky. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

6. Při určování výše ceny se musíme **přizpůsobovat podmínkám trhu**, proto je možné uplatnit tzv. propagační tvorbu cen (psychologické slevy, ceny k určitému výročí apod.) a tzv. rozlišovací ceny, tedy ceny pro odlišné segmenty trhu. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

7. **Zeměpisným přizpůsobením cen** rozumíme zvážení zahrnutí dopravních cen do prodejní ceny. Zvažujeme, zda vzdálenějším zákazníkům, kdy stoupají přepravní

náklady, započítávat tyto náklady do prodejní ceny a to:

- žádné započtení s tím, že náklady na dopravu hradí kupující,
- zahrnují se ceny za průměrné dopravní náklady všem zákazníkům,
- různé ceny dle zóny (např. dle krajů),
- ceny zahrnují dopravní náklady jen do určitého místa a za touto hranicí již hradí náklad kupující. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

8. Pro získání a udržení zákazníků je vhodné zvážit také různé **cenové slevy a srážky**:

- hotovostní slevy při úhradě zboží,

- množstevní slevy při nákupu ve větším množství,
- funkční (obchodní) slevy za vykonávání některých služeb jako je např. skladování,
- sezónní slevy, např. prodej uhlí v létě,
- věrnostní slevy, např. každoroční nákup zájezdu do zahraničí,
- srážky z ceníkových cen při nákupu nového výrobku (sleva oproti vrácení starého výrobku), pro distributory podílejících se na reklamě apod. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

## **DISTRIBUCE**

Dalším článkem marketingového mixu a také podstatnou částí podnikatelského plánu je distribuce, což je prodejní strategie a distribuční cesty. Je potřeba si ujasnit, zda bude prodej realizován od nás až ke konečným zákazníkům, nebo bude potřeba použít prodejní mezičlánky. Pokud budeme využívat prodejní mezičlánky, je nutné si určit, zda bude spolupráce realizována s maloobchodními či velkoobchodními organizacemi a se kterými firmami, popř. institucemi budeme spolupracovat. (Srpová a kol., 2011)

V podnikatelském plánu se popíše obchodní útvar (struktura a kvalifikace pracovníků) a představíme prodejní náklady. Prodejní náklady stanovíme dle:

- výše požadovaného zisku (popř. obratu),
- stanovených počtu zakázek či zákazníků,
- odhadovaných výdajů které budou potřeba k získání zakázek či zákazníků,
- ostatních prodejních aktivit (údržba a servis, instalace, školení, účast na veletrzích, cestovní výdaje, náklady na telekomunikační služby, služební automobil apod.) a stanovení pracovních sil ke splnění těchto úkolů včetně jejich kvalifikace (osobní náklady). (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

## **PROPAGACE**

Pomocí propagace se snažíme pozitivně ovlivnit poptávku, poskytnout informace o produktu (existence, vlastnosti, kvalita, možnosti jeho užití) a u zákazníků

vybudovat pozitivní smýšlení o našem produktu a vyvolat v něm zájem o jeho upřednostnění. K tomuto účelu jsou využívány složky komunikačního mixu, tj. reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a přímý marketing. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Pro oslovení široké veřejnosti pomocí různých médií je využívána **reklama**, nevýhodou je jednosměrnost komunikace. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

U konečných spotřebitelů a u obchodních zprostředkovatelů je možno použít **podporu prodeje**. Pro konečné spotřebitele volíme podporu prodeje formou bonusů, prodeje kupónů, vzorků zdarma, věrnostních programů apod. Pro obchodní zprostředkovatele volíme podporu prodeje formou slev, prodejních soutěží pro obchodní partnery, příplatků za prováděnou reklamu (plakáty v obchodě apod.), bezplatná nabídka zboží, dárkové propagační předměty apod. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Jako finančně nejnáročnější, ale zároveň nejefektivnější formu podpory prodeje lze považovat **osobní prodej**, do něj řadíme obchodní či neformální setkání, veletrhy či výstavy, poradenství při prodeji. Výhodou osobního prodeje je fakt, že prodávající se zákazníkem přichází do blízkého kontaktu, sleduje reakce zákazníka a přizpůsobuje svou prezentaci produktu na míru zákazníkovi. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Pro zvýšení image a také pozitivního povědomí firmy v očích veřejnosti se užívá **podpora prodeje** zvaná jako public relations (vztahy s veřejností). Tato forma není příliš nákladná a patří zde sponzoring, charitativní dary, komunikace s médii, podnikové časopisy, tiskové konference apod. (Mruzková a Lisztwanová, 2013)

Využívání poštovních zásilek, telefonu či e-mailu pro rozesílání informací a získávání odpovědní od oslovených zákazníků se nazývá **přímý marketing**.

## 2.2.9 Realizační projektový plán

Pro kvalitní realizaci podnikatelského plánu je určit si časový harmonogram všech činností neboli realizační projektový plán. Jako vhodný nástroj pro plánované aktivity můžeme použít úsečkový diagram. (Srpová a kol., 2011)

## 2.2.10 Finanční plán

Finanční plán je v podstatě přenesením přechozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby, přenáší naši myšlenku do ekonomické podoby, která nám vypoví, zda je náš plán realizovatelný. Obsahem finančního plánu bývá zejména plánování výnosů a příjmů, plánování nákladů a výdajů a finanční výkazy. Doporučuje se vypracovat více variant finančního plánu, a to variantu realistickou, pesimistickou a optimistickou. (Srpová a kol., 2011)

### 1. Plánování výnosů a příjmů

Příjmem se rozumí získání obnosu peněz za uskutečněný prodej výrobků či služeb. **Výnosem** se rozumí tržby za prodej výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní výroby, výroba hmotného investičního majetku ve firmě, jiné provozní výnosy, účtování rezerv a opravných položek, finanční výnosy (příjmy z kapitálových investic atd.), mimořádné výnosy (dotace, náhrady škod, prodej materiálu atd.) apod. Je potřeba si uvědomit rozdíl mezi výnosem a příjmem, totiž pokud byl výrobek prodán výnos z prodeje vstupuje do zisku, to ale neznamená, že jsme za prodaný výrobek obdrželi finanční **příjem**. Je důležité brát tedy v úvahu nejen zisk, ale i zajištění dostatečných příjmů k úhradě potřebných výdajů. (Srpová a kol., 2011)

### 2. Plánování nákladů a výdajů

Obdobně jako u příjmů a výnosů, je také rozdíl mezi náklady a výdaji. **Nákladem** je skutečná spotřeba prostředků vstupujících do výroby, **výdajem** je výdej peněžních prostředků. Výdaj se stává náklad až ve chvíli, kdy vstupuje do tvorby výrobku či služby. Výše nákladů se podílí na zisku firmy, pokud chceme firmu efektivně řídit je potřeba se náklady dostatečně zabývat. Náklady je možné sledovat dle:

- druhu (pro porovnání s obdobnými firmami),
- účelu, tj. útvaru a výkonu (pro potřeby rozpočtování a kalkulací),
- činností (provozní, finanční, mimořádné),
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní). (Srpová a kol., 2011)

Pro propočet bodu zvratu (popsán níže) je podstatné umět rozlišit variabilní a fixní náklady. Variabilní náklady se mění s objemem výroby, např. přímá spotřeba materiálu. Fixní náklady se naopak s objemem výroby nemění, jsou do určité hranice stejné, jde např. o odpisy výrobních zařízení, pojištění, poplatky atd. Po překročení hranice se tyto náklady mění skokem, např. při pořízení nového stroje. (Srpová a kol., 2011)

**Analýza bodu zvratu** vypovídá o tom, jakým způsobem se mění naše tržby, náklady a zisk vůči změně objemu prodaných výrobků. Vypovídá např., od jak velkého objemu výroby se začíná tvořit zisk, nebo při jak vysoké ceně se ještě vyplatí výrobek vyrábět, či jak vysoké můžeme mít náklady, aniž bychom byli ve ztrátě. Bod zvratu neboli bod rentability či nulový bod napomáhá v mnoha rozhodnutí firmy. (Mruzková a Lisztwanová, 2013) „Bod zvratu představuje takový objem výkonů, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, kdy tedy není dosahováno zisku ani ztráty“. (Mruzková a Lisztwanová, 2013, s. 106)

Výpočet bodu zvratu za předpokladu lineárního průběhu nákladů a prodeje pouze jednoho druhu produkce lze zapsat následovně:

$$Q_{BZ} = FN/(p-vn) \quad (2.1)$$

$Q_{BZ}$  = bod zvratu

$FN$  = celkové náklady

$p$  = cena za jednotku

$vn$  = variabilní náklady na jednotku. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

Pro zjištění objemu výroby, kde bude zahrnut požadovaný zisk ( $Z$ ) se použije modifikovaný vzorec:

$$Q_{BZ} = (FN+Z)/(p-vn) \quad (2.2)$$

$Q_{BZ}$  = bod zvratu

$FN$  = celkové náklady

$p$  = cena za jednotku

$vn$  = variabilní náklady na jednotku

$Z$  = požadovaný zisk. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

### 3. Finanční výkazy

Finanční výkazy slouží k zachycení jednotlivých operací hospodářských procesů podniků, dále popisované výkazy jsou součástí účetní uzávěrky. (Dluhošová a kol., 2010)

Finanční výkazy, které jsou očekávány, jako součást podnikatelského plánu jsou plán peněžních toků (cash flow), plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovaná rozvaha. (Srpková a kol., 2011)

#### Cash flow

Důvodem, proč je sestavována analýza cash flow, je zobrazit hlavní faktory, které ovlivňují příjem a výdej peněz za určité období. Cash flow vyjadřuje reálný přehled o peněžních tocích, tedy příbytcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (krátkodobý likvidní majetek) ve firmě. Účetní jednotka má možnost si sama zvolit metodu zpracování (přímá a nepřímá metoda) a obsahovou náplň peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Pokud provádíme totální bilanci všech příjmů a výdajů, kde cash flow se určí jako jejich rozdíl, jedná se o **přímou metodu**. Přehlednější metodou je však **metoda nepřímá**. Uvádí se zde součet čistého zisku (po zdanění) a odpisů (za dané období) a přírůstků (úbytků) položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu. (Dluhošová a kol., 2010)

Cash flow je často členěna dle základních oblastí podniku na:

- Cash flow z provozní činnosti. Uvádí se standardní položky plynoucí z běžného provozu podniku (zálohy, nová pohledávka nebo závazek, odpisy, nákup zásob),
- Cash flow z investiční činnosti. Zahrnuje položky, které souvisejí s investiční činností podniku (příjmy z dlouhodobého hmotného majetku, prořízení dlouhodobého hmotného majetku),
- Cash flow z finanční činnosti. Tato oblast je určena pro položky, které souvisejí s finanční činností podniku (změna základního kapitálu, vyplacení podílu na zisku, úvěry). (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

## Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zachycuje výsledek hospodaření a jeho složek v jednotlivých letech, obsahuje náklady a výnosy za běžné období. Z jednoduchého pohledu lze uvedený výkaz vyjádřit následovně:

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{výsledek hospodaření (Dluhošová a kol., 2010)}$$

Výnosy a náklady byly již definovány v podkapitole 2.2.10 bod 1 a 2. V níže uvedené tabulce je uvedeno uspořádání a označování položek výkazu zisku a ztráty sestavovaného ve zkráceném rozsahu.

Tabulka 2.1 Výkaz zisku a ztráty sestavený ve zkráceném rozsahu

Označení řádku výkazu	Obsah položky	Hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	
II.	Tržby za prodej zboží	
A.	Výkonová spotřeba	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	
C.	Aktivace (-)	
D.	Osobní náklady	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	
III.	Ostatní provozní výnosy	
F.	Ostatní provozní náklady	
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	
K.	Ostatní finanční náklady	
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		
<b>**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>		
L.	Daň z příjmů	
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (madati.cz)



Výsledek hospodaření za běžnou činnost je součtem provozního a finančního výsledku hospodaření, ponížený o daň za běžnou činnost. Výsledek hospodaření z finanční činnosti je hodnota, která souvisí se způsobem financování a finančními operacemi firmy. Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti se výsledkem z nepravdivých a neočekávaných činností firmy (manka, škody, přebytky na majetku). (Dluhošová a kol., 2010)

## **Rozvaha**

Základním účetním výkazem je rozvaha. Výkaz cash flow a výkaz zisku a ztráty, vznikly vzhledem k potřebě sledování vybraných ekonomických charakteristik, až odvozením. Rozvaha je sestavována k určitému časovému okamžiku a zachycuje na levé straně stav majetku podniku a na pravé straně zdroje jeho krytí, tedy strukturu podnikového kapitálu (finanční struktura). Pro rozvahu platí základní bilanční rovnice, kde aktiva se rovnají pasivům. Nejvýznamnější skupiny aktiv a pasiv ve zjednodušené struktuře jsou zobrazeny v tabulce 2.1. Další skupinou aktiv jsou pohledávky za upsaný základní kapitál a ostatní aktiva, a u pasiv jsou to ostatní pasiva. (Dluhošová a kol., 2010)

Tabulka 2.2 Zjednodušená struktura rozvahy

AKTIVA (majetek)	PASIVA (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje

Zdroj: Dluhošová a kol., 2010, s. 53

## **AKTIVA**

**Pohledávky za upsaný základní kapitál** zahrnují upsaný, ale doposud neuhrazený stav akcií či majetkových podílů.

**Dlouhodobý majetek** je členěn na dlouhodobý nehmotný majetek (DNM), dlouhodobý hmotný majetek (DMH) a dlouhodobý finanční majetek (DFM). Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek se až na výjimky odpisuje (oprávky), výdaj na pořízení majetku proběhl v minulosti, ale do nákladů se cena za pořízení dostává postupně několik let.

- DNM pojímá nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, zřizovací výdaje, software, licence, patenty aj. Jeho doba použitelnosti je delší než jeden rok a pořizovací cena je vyšší než limit stanovený zákonem.
- DHM tvoří samostatné movité věci, jejich ocenění je vyšší než limit stanovený zákonem a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Patří zde pozemky, budovy, stavby, umělecká díla aj.
- Do DFM patří vklady v podnicích, půjčky podnikům, podílové cenné papíry aj.

**Oběžná aktiva** (krátkodobá) je taková část aktiv, jejichž doba použitelnosti je kratší než jeden rok, jsou rychle převoditelná na peníze (likvidita), které slouží ke krytí splatných závazků. Oběžná aktiva zahrnují zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

- Do zásob patří zásoby materiálu a surovin, které vstupují do činnosti podniku, kde se zčásti nebo zcela spotřebovávají. Dále zde patří zásoby nedokončené výroby a polotovarů.
- Pohledávky rozlišujeme krátkodobé a dlouhodobé nebo podle účelu. Většinou se jedná o pohledávky z obchodního styku a představují práva podniků vůči jiným subjektům.
- Krátkodobý finanční majetek má vysokou likvidnost, doba jeho splatnosti a předpokládaná držba je kratší než 1 rok. Jedná se o peníze v pokladně a na účtech, krátkodobé cenné papíry (např. krátkodobé obligace, směnky).

**Ostatní aktiva** obsahují položky časového rozlišení, období jejich vzniku nesouhlasí s obdobím, do něhož věcně patří. Patří zde náklady příštího období a výnosy běžného období.

- Náklady příštího období, jsou náklady, které vznikly jako důsledek spotřeby aktiv v běžném období, ale souvisí až s dalším jedním či více obdobími (např. nájemné hrazené předem).

- Příjmy příštího období se týkají nároku podniku na peněžní příjem, který se však uskuteční až v dalším období, nicméně výnos s běžným obdobím souvisí (např. realizované, ale dosud nevyúčtované práce).

Aktiva jsou v rozvaze stanovena v zůstatkových cenách (NETTO), přitom jsou však uváděny hodnotách pořizovacích cen (BRUTTO) s oprávkami a opravnými položkami. Hodnoty netto se stanovují tak, že od hodnoty brutto se odečtou oprávky a opravné položky. Oprávky se týkají dlouhodobého majetku a byly již zmíněny. Opravné položky jsou určeny k vyjádření přechodného snížení hodnoty všech aktiv, pokud se při účetní závěrce předpokládá, že jejich cena klesla. (Dluhošová a kol., 2010)

## PASIVA

Nejpodstatnějším hlediskem členění pasiv do dvou základních skupin je vlastnictví, jedná se o vlastní kapitál a cizí zdroje.

**Vlastní kapitál**, je tvořen ze základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

- Základní kapitál je hlavní složkou vlastního kapitálu, podstata jeho tvorby závisí na právní formě podnikání, je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady společníků, prodejem akcií, nebo splacením členských vkladů.
- Kapitálové fondy nejsou tvořeny ze zisku, ale z externích zdrojů jako jsou dary, dotace, vklady společníků, emisní ážio. Kapitálové fondy nezvyšují základní kapitál společnosti.
- Fondy ze zisku jsou tvořeny ze zisku podniku a jsou buď povinné (zákonné), nebo dobrovolné (např. sociální fond, investiční fond). Zákonný rezervní fond lze použít pouze ke krytí ztráty firmy.
- V položce výsledek hospodaření minulých let je zachycen nerozdělený zisk, popř. neuhrazená ztráta z minulých let. V položce výsledek hospodaření běžného účetního období je zachycen výsledek hospodaření, který koresponduje s výsledkem v účetním výkazu zisku a ztráty a je možné jej rozdělit např. do různých fondů, nebo jej ponechat nerozdělený, viz výsledek hospodaření minulých let.

**Cizí zdroje** obsahují rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky podniku, bankovní úvěry a časové rozlišení.

- Rezervy jsou tvořeny nikoliv ze zisku jako rezervní fond, ale na vrub nákladů, jedná se o zadržené částky peněz, které v budoucnu podnik vynaloží např. na opravu své výrobní haly, tedy svého majetku. Rezervy rozlišujeme zákonné a ostatní. Zákonné rezervy jsou daňově uznatelným nákladem pro výpočet základu daně, jsou tvořeny např. na bankovní rezervy, rezervy na opravy hmotného majetku, nesmí se však tvořit na pořízení hmotného a nehmotného majetku. Ostatní rezervy nejsou daňově uznatelným nákladem, jedná se např. o rezervy na daň z příjmů, na rizika a ztráty apod.
- Závazky podniku jsou většinou závazky z obchodních vztahů, za něž podnik dosud nezaplatil. Krátkodobé závazky jsou se splatností do jednoho roku a jejich účelem je financovat běžný provoz podniku (závazky dodavatelům, závazky vůči zaměstnancům, institucím apod.). Dlouhodobé závazky mají dobu splatnosti delší než jeden rok a jsou určeny k financování aktiv s delší životností, jako je pořízení strojů, budov apod., jedná se např. o emitované dluhopisy, dlouhodobé směnky apod.
- Bankovní úvěry a výpomoci, zde se jedná o úročené zdroje, jako jsou úvěry od finančních institucí a jiných subjektů. Dělíme je na krátkodobé a dlouhodobé.

**Ostatní pasiva** jsou obdobné jako ostatní aktiva, ale zde jsou zahrnuty místo příjmů a nákladů, výdaje a výnosy.

- Výdaje příštích období (náklad běžného období, ale hrazeno v příštím období, jako např. nájemné hrazené pozadu).
- Výnosy příštích období (příjem v běžném období, ale výnosem příštího období, jako např. předem přijaté nájemné). (Dluhošová a kol., 2010)

#### **4. Finanční analýza**

Důležitou podstatou podnikatelského plánu je přesvědčit čtenáře o jeho efektivnosti, vývoj finanční situace firmy můžeme prokázat pomocí finanční analýzy. (Srpková a kol., 2011)

Existují tři druhy ukazatelů finanční analýzy, jsou to absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

### **Absolutní ukazatele**

Pokud bychom chtěli použít údaje, které obsahují účetní výkazy, jednalo by se o absolutní ukazatele. Používají se především k analýze vývojových trendů jako je srovnání vývoje v časových řadách (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza).

### **Rozdílové ukazatele**

Jelikož jsou v rozvaze uváděny údaje o stavu k určitému okamžiku, nazýváme je stavové ukazatele. Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů. Slouží k analýze finanční situace firmy a orientují se na jeho likviditu. Nejznámější a nejvýznamnější ukazatel je čistý pracovní kapitál (ČPK). Vzniká odečtením krátkodobých cizích zdrojů od oběžného majetku. Pokud má být podnik likvidní, musí mít vyšší hodnotu oběžného majetku než krátkodobých cizích zdrojů. ČPK je část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem.

### **Poměrové ukazatele**

Pokud vykázaný údaj dáme do poměru s jiným údajem, jedná se o poměrový ukazatel. Základním nástrojem finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele, pomocí kterých je možné získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Mezi nejvyužívanější poměrové ukazatele patří ukazatel zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

- Ukazatel zadluženosti nás informuje o výši rizika, který má podnik při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je nutnost splácení závazků, ačkoliv určitá výše zadlužení je pro firmu vhodná z důvodu snížení daňového zatížení podniku (úrok jako náklad snižuje zisk, ze kterého se platí daně). Ukazatel vypočteme podílem cizích zdrojů a celkových aktiv. Doporučeno hodnotou je 30-60 %.

- Likvidita neboli proměnlivost na peníze, vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatel likvidity poměřuje to, čím je možno platit uvádí se v čitateli s tím, co je nutno zaplatit uvádí se ve jmenovateli. Základní ukazatele vypočteme tak, že položky oběžných aktiv podělíme krátkodobými cizími zdroji.
- Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku dosahovat zisku s využitím investovaného kapitálu. Jako nejznámější ukazatele jsou dále uvedeny ukazatele ROS, ROA a ROE. Rentabilita tržeb (ROS) se vypočte jako podíl zisku a tržeb. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) se vypočte jako podíl EBIT a aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se vypočte jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu.
- Ukazatele aktivity vyjadřuje přiměřenost velikosti jednotlivých druhů aktiv v poměru k současným nebo budoucím aktivitám podniku, tedy měří schopnost firmy využít vložené prostředky. Měří se v podobě:
 

obratu aktiv, tj. podíl tržeb a aktiv (nebo dlouhodobého majetku),

doby obratu zásob, tj. jako podíl průměrného stavu zásob a tržeb, vynásobeno 360,

doby obratu pohledávek, tj. jako podíl průměrného stavu pohledávek a tržeb, vynásobeno 360,

doby obratu závazků, tj. jako podíl krátkodobých závazků a tržeb, vynásobeno 360.

(Knápková a kol., 2013)

## 5. Metody vyhodnocení projektu

U investičních projektů se do finančního plánu dále vypracovává hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta (dynamické metody hodnocení investic). V případě, že budou potřeba pro realizaci projektu cizí zdroje, uvádí se jejich potřebná výše, doba, za kterou budou splaceny a podmínky za kterých mají být poskytnuty. Podnikatelský plán by měl investora přesvědčit o udržitelném růstu firmy po dobu 5 až 7 let. (Srpová a kol., 2011)

Při rozhodování o investici je vhodné použít dynamické metody hodnocení investic, jelikož přihlížejí ke třem základním faktorům, což jsou finanční přínosy (cash flow), čas a riziko. V této práci budou aplikována metoda čisté současné hodnoty a výpočet doby návratnosti.

- **Metoda čisté současné hodnoty (NPV)** je základní metodou, kde jsou porovnávány příjmy a výdaje z investice, a to vždy v jejich současných hodnotách. Investici je možné přijmout, pouze pokud bude NPV větší nebo rovno nule, platí, že čím vyšší je NPV tím lépe. (Scholleová, 2012)

Vztah pro NPV na bázi vlastního kapitálu lze napsat následovně:

$$NPV = \sum_{t=1}^T FC FE_t (1 + R_E)^{-1} + FCFE_0 \quad (2.3)$$

Vztah pro NPV na bázi celkového kapitálu lze napsat následovně:

$$NPV = \sum_{t=1}^T FC FF_t (1 + WACC)^{-1} + FCFF_0 \quad (2.4)$$

Peněžní toky pro FCFE jsou definovány:

$$FCFE = EAT + ODP - \Delta \check{C}PK - INV + S \quad (2.5)$$

Peněžní toky pro FCFF jsou definovány:

$$FCFF = EAT + ODP - \Delta \check{C}PK - INV + úroky (1 - t). \text{ (Dluhošová a kol., 2010)} \quad (2.6)$$

- **Doba návratnosti (splacení, PP)** je období, za které cash flow přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Investice, která uhradí své výdaje co nejdříve a samozřejmě v době životnosti, se považuje za nejlepší. (Scholleová, 2012)

Pro statickou dobu úhrady je kritérium formulováno:

$$DÚ = \frac{JKV}{\phi_{FCF}} \quad (2.7)$$

Pro dynamickou verzi doby úhrady, kde je zohledněn faktor času, je kritérium formulováno:

$$\sum_{t=1}^{DÚ} FC F_t (1 + R)^{-t} = JKV. \text{ (Dluhošová a kol., 2010)} \quad (2.8)$$

Vzhledem k tomu že se všechny metody odvíjejí od různého pohledu na srovnání výdajů a příjmů přepočítaných na jejich současnou hodnotu, pak o přijatelnosti či nepřijatelnosti investice musí vypovídat všechny metody shodně. (Scholleová, 2012)

## 2.3 Příspěvkové organizace

Neziskové organizace mají v ekonomice nezastupitelnou roli, působí především v oblastech, které jsou pro subjekty ziskového sektoru nezajímavé, jelikož nepřinášejí primárně zisk, jsou však v ekonomice nepostradatelné a zaujímají důležitou roli v odvětvích, která napomáhají k rozvoji celé společnosti. Dosti širokou škálu neziskových organizací mají všechny vyspělé země, působí však i na základě různých právních předpisů a nabývají různých právních forem.

Neziskové organizace lze rozdělit na dva základní typy:

- veřejnoprávní neziskové organizace (vládní, státní),
- soukromoprávní neziskové organizace (nestátní, nevládní).

Soukromoprávní neziskové instituce jsou zakládány veřejným sektorem, ale mohou je zřídit také jiné subjekty, například domácnost, podnikatelský subjekt.

Veřejnoprávní neziskové instituce jsou zakládány veřejným sektorem a financovány z veřejných rozpočtů, jedná se především o obce, kraje, příspěvkové organizace či organizační složky. Organizační složky veřejnoprávní instituce jsou organizační složky státu a organizační složky územních samosprávných celků.

Příspěvkové organizace mohou být zakládány jak organizačními složkami státu, tak organizačními složkami územních samosprávných celků, tzn. státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Příspěvkové organizace mají samostatnou právní subjektivitu, z toho vyplývá, že jsou právnickými osobami a taktéž účetními jednotkami. (Krechovská a kol., 2018)

### 2.3.1 Charakteristika příspěvkových organizací a jejich právní úprava

Základním úkolem příspěvkových organizací je poskytování veřejných služeb. Liší se podle typu zřizovatele, je jím buď stát, nebo územní samospráva, což je kraj nebo obec a řídí se zvláštními právními předpisy, které upravují podmínky jejich



vzniku, zániku, hospodaření, organizace, výkaznictví, financování a vztahy se zřizovatelem. (Vrabková a kol., 2017)

Předmětem této bakalářské práce je příspěvková organizace zřizovaná územním samosprávným celkem, a to městem Fulnek, budeme se tedy dále zabývat pouze těmito příspěvkovými organizacemi.

Právní subjektivita těchto příspěvkových organizací vychází z malých rozpočtových pravidel, tj. zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a následně v našem případě ze zákona o obcích. Obec může dle § 35a zákona o obcích zřídit různé typy právnických osob pro účely, jež korespondují se samostatnou působností, tedy i příspěvkové organizace, o zřízení rozhoduje zastupitelstvo územního samosprávného celku a bývá zřízena většinou na dobu neurčitou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Do samostatné působnosti patří různé oblasti jako výchova a vzdělávání, ochrana veřejného pořádku, rozvoj zdraví, celkový kulturní rozvoj atd. (Vrabková a kol., 2017)

Významným charakteristickým znakem je způsobilost jednat svým jménem v majetkoprávních záležitostech a zodpovídat za věci, které z těchto úkonů vyplývají. V čele příspěvkové organizace je ředitel, jeho funkce vzniká jmenováním a zaniká odvoláním zřizovatele dle § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ředitel odpovídá za činnost i hospodaření organizace, vydává vnitřní předpisy právnické osoby, odpovídá za stanovení platů zaměstnanců organizace. (Vrabková a kol., 2017)

### 2.3.2 Hospodaření a rozpočet příspěvkové organizace územní samosprávy

Hlavním výnosem příspěvkových organizací jsou příjmy z vlastní činnosti a příspěvek na provoz od zřizovatele. Uvedený příspěvek na provoz v návaznosti na zřizovatelem stanovené výkony či jiná kritéria, viz § 53 zákona č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a § 28 zákona č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Rozpočet těchto organizací musí být dle zákona vyrovnaný, v případě, že vznikne mezi rozpočtovanými výnosy a rozpočtovanými náklady rozdíl, pak tento rozdíl musí být pokryt z prostředků zřizovatele, tj. příspěvek na provoz. Dále pak mohou být příspěvkové organizaci poskytnuty finanční prostředky formou dotací, a to příspěvkem na běžný provoz a příspěvkem na investice z rozpočtu zřizovatele. Příspěvková organizace se v průběhu roku snaží hospodařit s peněžními

prostředky získanými vlastní (hlavní) činností a dalšími finančními prostředky, a až v případě, že tyto prostředky nestačí, jsou využity i peněžní prostředky z rozpočtu zřizovatele ve formě příspěvku. (Vrabková a kol., 2017)

Fungování příspěvkové organizace se řídí platnými zákony daňové soustavy České republiky, nicméně jejich zdanění je specifické, jelikož mohou čerpat řadu daňových výhod. Předmětem daně jsou obecně příjmy či výnosy z veškeré činnosti. Předmětem daně nejsou příjmy z nepodnikatelské činnosti za podmínky, že náklady vynaložené dle zákona o dani z příjmů v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší, a dále pokud dotace, příspěvek, podpora a jiná podpora plnění plyne z veřejných rozpočtů. Příjmy osvobozené od daně jsou uvedeny v § 19 a § 19b zákona o dani z příjmů. Dále je možné snížit základ daně až o 30 % maximálně však do 1 mil Kč. V případě, že snížení o 30 % činí méně než 300 000 Kč, lze tuto částku odečíst, maximálně však do výše základu. V případě, že je takto snížen základ daně, vytváří se tímto daňová rezerva, která se musí rozpustit nejpozději během následujících tří zdaňovacích období. V případě, že je příspěvková organizace osobou povinnou k dani dle zákona č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, pak se stává plátcem daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Každá příspěvková organizace musí provádět účetní závěrku. Ze zákonů č. 250/200 Sb. a č. 218/2000 Sb. vyplývá povinnost odděleného sledování hlavní a doplňkové činnosti, co se týče praktické realizace tohoto požadavku, pak současná právní úprava účetnictví tuto problematiku blíže neřeší. (Vrabková a kol., 2017)

Příspěvkové organizace mohou vykonávat jak ekonomickou činnost osvobozenou od daně bez nároku na odpočet daně, tak i zdanitelnou činnost a také mohou vykonávat i režim přenesené daňové povinnosti. (Vrabková a kol., 2017)

### 2.3.3 Vazba na zřizovatele a doplňkovou činnost příspěvkové organizace

Doplňková (vedlejší) činnost by měla navazovat na hlavní účel příspěvkové organizace a nesmí narušovat plnění hlavního účelu, ke kterému byla organizace zřízena. Ze zákona je dána povinnost sledovat hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti odděleně. Podmínky pro provozování doplňkové činnosti mohou být stanoveny zřizovatelem ve zřizovací listině a popř. jiných právních aktech. Nejčastější podmínkou bývá, aby doplňková činnost nebyla ztrátová. Pokud organizace ve své doplňkové

činnosti generuje zisk, může jej použít pouze ve prospěch své hlavní činnosti, nebo může požádat zřizovatele o povolení využít finanční prostředky i jiným účelům. (Vrabková a kol., 2017)

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem, který ji svěřil zřizovatel ve zřizovací listině, ten řádně a průkazně eviduje a v souladu s předpisy účetně odepisuje. Dále příspěvková organizace může nabýt majetek, a to bezúplatným převodem, darem, děděním, nebo jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele (např. na základě kupní smlouvy). K některým úkonům, zejména k uzavírání smluv o půjčce nebo úvěru, musí mít příspěvková organizace písemný souhlas svého zřizovatele. (Vrabková a kol., 2017)

Jak již bylo zmíněno příspěvkové organizace mohou vykonávat vedle hlavní činnosti také doplňkovou činnost, ta má oproti hlavní činnosti zpravidla komerční charakter, jejím cílem je dosažení zisku, který má sloužit jako dodatečný zdroj financování hlavní činnosti. Účelem povolení doplňkové činnosti je zájem o co nejlepší využití veškerého ekonomického potenciálu příspěvkové organizace, který má ve svěřeném majetku i v odborné způsobilosti svých pracovníků. (Vrabková a kol., 2017)

### 3 Sestavení konkrétního podnikatelského plánu

Tato kapitola je věnována sestavení podnikatelského plánu pro zavedení nového produktu do stávající restaurace, ve které není dostatečně využit její potenciál. Řešenou restauraci provozuje příspěvková organizace Městské kulturní centrum Fulnek, jejíž zřizovatelem je město Fulnek. Pozornost bude zaměřena na doplňkovou (vedlejší) činnost této příspěvkové organizace, která generuje zisk. V rámci této kapitoly bude posuzována reálnost podnikatelského plánu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, následující kapitoly jsou zpracovány strukturou dle knihy Podnikatelský plán a strategie, autoři této publikace jsou Jitka Srpová, Ivana Svobodová, Pavel Skopal a Tomáš Orlík.

#### 3.1 Titulní strana a obsah

Níže uvedená titulní strana bude první stranou dokumentu, jejím obsahem jsou základní údaje o společnosti a poučení proti zneužití dat. Na následujícím listě bude pro lepší orientaci uveden obsah celého dokumentu.

## Podnikatelský plán pro rozšíření podnikatelské činnosti o minipivovar

Obr. 3.1 Logo firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Jméno firmy:	Městské kulturní centrum Fulnek, příspěvková organizace
Sídlo firmy:	Palackého 305, 742 45 Fulnek
Hlavní činnost:	poskytování kulturních služeb ve městě; servis organizátorských, informačních a kulturních služeb; příprava a organizace soutěží přehlídek, burz, koncertů, výstav, festivalů a vystoupení jednotlivců; pořádání kulturních a společenských akcí; vydávání, distribuce a prodej tematických publikací; provoz knihovny a poskytování služeb s tím související
Doplňková činnost:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 3 živnostenského zákona; hostinská činnost
Odpovědný vedoucí:	Bc. Eva Kočí
Kontaktní údaje:	+420 739 478 086
Web:	<a href="https://www.mkcf.cz/">https://www.mkcf.cz/</a>
Forma podnikání:	Příspěvková organizace
Datum zahájení činnosti:	01.02.2007
Datum zapsání do OR:	01.01.2007
IČ:	277 89 772

*Poučení: Všechna práva vyhrazena. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu autora. Neoprávněné užití bude potrestáno dle platných zákonů.*

## Obsah

3.1	Titulní strana a obsah .....	38
3.2	Úvod a shrnutí .....	40
3.3	Podnikatelská příležitost.....	41
3.4	Vize, poslání a cíle společnosti .....	43
3.5	Popis provozovny, organizační struktura společnosti a mzdové náklady .....	44
3.6	Analýza trhu a konkurence.....	47
3.6.1	Segmentace trhu.....	48
3.6.2	SLEPT analýza.....	52
3.6.3	Porterova analýza.....	57
3.6.4	SWOT analýza .....	60
3.7	Marketing a marketingový mix .....	62
3.7.1	Produkt.....	63
3.7.2	Cena .....	67
3.7.3	Distribuce.....	71
3.7.4	Propagace.....	72
3.8	Realizační projektový plán.....	72
3.9	Finanční plán podniku .....	74
3.9.1	Plánování výnosů a příjmů.....	74
3.9.2	Plánování nákladů a výdajů .....	75
3.9.3	Finanční výkazy .....	79
3.9.4	Finanční analýza .....	81
3.9.5	Vyhodnocení návratnosti investice .....	82

### 3.2 Úvod a shrnutí

Tento dokument je určen především pro účely čerpání úvěru z banky na potřebnou technologii, městu Fulnek jako zřizovateli této organizace a v neposlední řadě samotné příspěvkové organizaci.

Účelem tohoto podnikatelského plánu je vybudování a provozování nového minipivovaru ve stávající restauraci, kterou provozuje příspěvková organizace Městské kulturní centrum Fulnek. Vzhledem k podnikatelské příležitosti, která je popsána v následující kapitole se organizace rozhodla rozšířit svou činnost o výrobu a prodej vlastního chutného nefiltrovaného piva značky Fulnečák. S prodejem piva souvisí také rozšíření provozní doby restaurace s tím, že myšlenkou organizace není pouze dosažení zisku, ale zároveň díky novým zákazníkům/občanům z blízkého a vzdálenějšího okolí, také pozvednutí kulturního života ve městě.

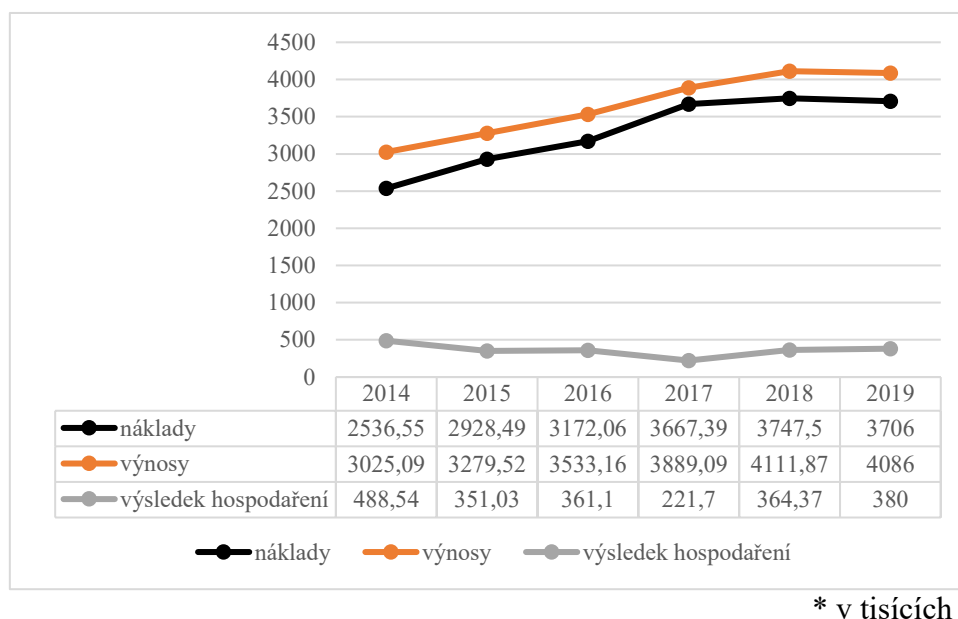
Následující kapitoly shrnují představu organizace budoucího fungování podnikatelského plánu, její vizi, poslání a cíle, organizační struktury, analýzy makro a mikro prostředí a marketingu. V podkapitole Finanční plán podniku je popsána finanční stránka projektu.

Organizace se bude zaměřovat na širokou škálu zákazníků. Výhodou je jistě nízká konkurence v blízkém okolí, již zavedená restaurace s velkými prostory, dobrá poloha a vzrůstající poptávka po pivu „domácí“ výroby.

### 3.3 Podnikatelská příležitost

Příspěvková organizace Městské kulturní centrum Fulnek, je zavedená fungující společnost, ve své doplňkové činnosti, a to především v provozování restaurace je každoročně zisková, jak ukazuje graf č. 3.1. Potenciál restaurace však doposud nebyl využíván zcela. Restaurace je a vždy byla otevřena pouze v čase podávání obědového menu, které je také rozváženo v jídelních nosičích zákazníkům. Restaurace je však uzpůsobena k plnému, celodennímu provozu.

Graf 3.1 Náklady a výnosy z vedlejší činnosti rok 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (monitor.statnipokladna.cz)

Česká republika je mimo jiných zajímavostí také známá výraznější konzumací piva. Jak uvádí Český statistický úřad obyvatelé bývalého Československa zkonzumovali v druhé polovině 20. let 20. století 68 litrů piva na osobu v průměru za rok, tj. průměrně 11 půllitrových piv na osobu za měsíc, v současnosti je to zhruba jednou tolik. V roce 2017 byla spotřeba piva na jednoho obyvatele ČR, a to včetně kojenců 144,3 litrů za rok, což je průměrně 24 půllitrových piv na osobu za měsíc. Nyní jsou největšími českými výrobci piva Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR, Budějovický Budvar a Pivovary Lobkowicz, nicméně v posledních letech začaly vznikat i malé domácí pivovary nazývané minipivovary. V roce 2018 bylo na území české republiky 390 minipivovarů. [ČSÚ, online, 11.05.2020]

Dle průzkumu z roku 2017 provedeným Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, si Češi minipivovary velmi oblíbili a tři turisté z deseti dokonce malé pivovary vyhledávají jako svou cílovou destinaci. Uvádí, že většina spotřebitelů (81 %) je připravena ochutnat specifické regionální pivo z malého pivovaru. Dále uvádí, že testování lokálních piv se pro Čechy stalo koníčkem, očekávají přitom specifickou a originální chuť, zároveň chtějí svými ochutnávkami podporovat lokální podnikatele, kteří vlastní pivo produkují. [AMSP ČR, online, 11.05.2020]



Vzhledem ke skutečnosti, že není plně využita stávající restaurace a také vzhledem ke stále se zvyšující poptávce po pivu s výraznější a specifickou chutí, by zřizovatel město Fulnek a vedení Městského kulturního centra Fulnek rádi zřídili v restauraci malou výrobu domácího piva s tím, že by využili restauraci nejen pro výdej obědů, ale nově právě pro nabídku vlastního piva s rozšířením provozní doby. Nejbližší restaurace s nabídkou vlastního piva je ve vzdálenosti 11 km. Velkou výhodou je, že restaurace je v současnosti činná, co se týče jejího provozu je pouze potřeba navýšit počet zaměstnanců na obsluhu a kuchyň. Výhodou je také fakt, že restaurace se nachází ve městě Fulnek, které má 11 místních částí, občané z těchto místních částí často navštěvují město z důvodů nákupů, návštěvy úřadů, knihovny, pošty apod., jsou tedy potenciálními zákazníky restaurace. Dalšími potenciálními zákazníky mohou být obyvatelé města Oder, které se nachází ve vzdálenosti 8 km od města Fulnek. Zisk z výše uvedené činnosti by byl využit pro úhradu úroků a splátek investice ke zřízení minipivovaru a pro podporu hlavní činnosti, což je rozvoj kulturně společenského života ve Fulneku a okolí. Lze předpokládat, že kulturní akce ve městě zvýší zájem o návštěvu města a tím i návštěvnost restaurace, což znamená pravděpodobnost vyššího zisku. Další výhodou je fakt, že částku až do výše 300.000 Kč je možno odečíst ze základu pro výpočet daně z příjmů právnických osob. Ušetřená částka se musí v následujícím roce použít v rámci hlavní činnosti.

Pro rozšíření živnostenského oprávnění musí být zaměstnán sládek, který bude nejen vařit pivo, ale zároveň bude odpovědnou osobou, která je podmínkou pro získání živnosti.

### 3.4 Vize, poslání a cíle společnosti

#### **Vize a poslání**

Městské kulturní centrum Fulnek je příspěvková organizace, která poskytuje kulturní a kulturně společenské akce obyvatelům a návštěvníkům města Fulnek a jeho místních částí, zároveň provozuje ve městě Fulnek restauraci a ubytování. Vizí této společnosti je dostatečně využít potenciál, který restaurace nabízí, přilákat obyvatele města a přilehlých místních částí a zároveň turisty na „nový zlatavý mok“, zvýšit návštěvnost restaurace a samozřejmě tímto zvýšit tržby a posléze zisk společnosti. Posláním společnosti a cílem zřizovatele je pozvednout kulturu a život ve městě.

## Cíle společnosti

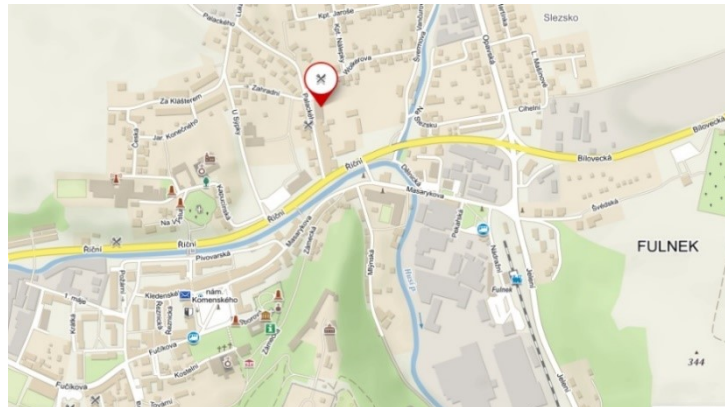
Hlavním cílem společnosti je získat spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet, budou s kvalitou nového produktu, ale zároveň i s kvalitou návštěvy restaurace jako takové spokojeni a doporučí ji svým přátelům a známým. Tento cíl bude každoročně vyhodnocen pomocí analýzy spokojenosti zákazníků, kdy cílem je alespoň 80 % spokojenost.

Organizace má za cíl prodej uvařeného piva v prvním roce v množství minimálně o objemu 1200 l a v následujících dvou letech každoročně zvýšení objemu o 300 l. Z finančního hlediska si organizace stanovila za cíl zvýšení zisku doplňkové činnosti o 20 % a úhradu investice do osmi let.

### 3.5 Popis provozovny, organizační struktura společnosti a mzdové náklady

#### Popis provozovny

Obr. 3.2 Poloha provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování (mapy.cz)

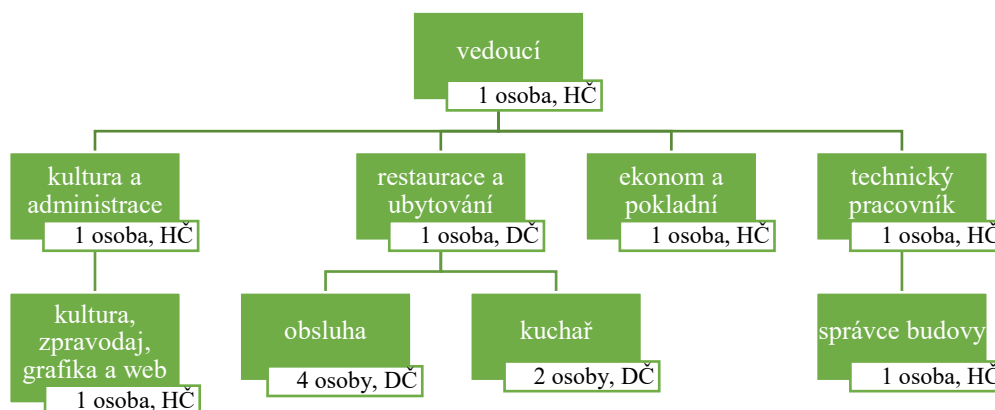
V budově se nachází hlavní místnost s barem, kuchyň, další velká místnost pro pořádání různých akcí, v prvním patře kulturní sál s pódium a velké sklepní prostory, ideální pro uložení tanků pro zrání piva. Uvedené místnosti jsou vybaveny stoly a židlemi a příjemnými jídelními koutky (polstrované rohové lavice se stolem). Obě patra jsou vybavena sociálními zařízeními. Na přilehlé zahradě se také posezení a herní prvky pro děti hostů restaurace, před budovou je zřízeno parkoviště.

## Organizační struktura stávající

V čele vedení organizace je vedoucí, které jsou přímo podřízeni čtyři zaměstnanci, jeden má na starosti kulturu a administrativu, druhý restauraci a ubytování, třetí je ekonomkou a zároveň pokladní a poslední ze čtyř je pracovník, který má na starosti technické záležitosti. Vedoucí organizace má vysokoškolské vzdělání v oboru management a v této organizaci působí úspěšně již 8 let. Pracovnice na pozici ekonom a pokladní vede v této organizaci účetnictví, v něm má desetiletou praxi. Pracovnice na pozici kultura a administrace má na starosti především úkony spojené s hlavní činností organizace. Naopak pracovnice restaurace a ubytování má na starosti především úkony spojené s vedlejší, doplňkovou činností organizace, tato pracovnice má čtyři podřízené, dva pracovníky obsluhy a dva kuchaře. Technický pracovník má na starosti technický chod celé budovy. V rámci doplňkové činnosti, která je v této práci řešena je zaměstnáno pět osob.

## Organizační struktura nová

Obr. 3.3 Organizační struktura stávající



\* HČ – hlavní činnost, DČ – doplňková činnost

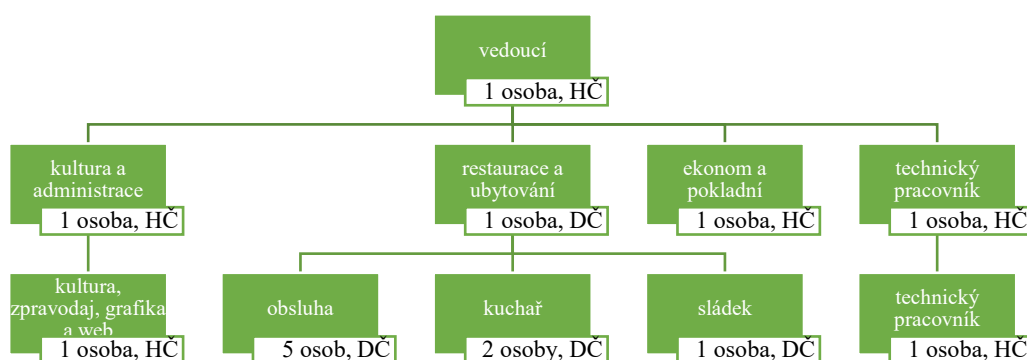
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zřízení minipivovaru a rozšíření provozní doby je potřeba přijmout jednu osobu na pozici sládka a jednu osobu pro obsluhu.

Aktuálně má organizace živnostenské oprávnění u doplňkové činnosti pro hostinskou činnost, výrobu a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 2 zákona č. 455/1991

Sb. Živnostenský zákon. Pro provozování minipivovaru je nutné rozšířit živnostenské oprávnění o živnost řemeslnou, a to Pivovarnictví a sladovnictví dle přílohy č. 1 zákona č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Podmínkou provozování řemeslné živnosti je dle §21 živnostenského zákona vzdělání v oboru pivovarnictví a sladovnictví, popřípadě dle §22 živnostenského zákona vzdělání příbuzné oboru požadovanému, avšak s praxí v tomto oboru. Nynější zaměstnanci tuto podmínku nesplňují. Záměrem organizace je přijmout nového pracovníka sládka, který bude splňovat výše uvedenou podmínku, dle §21 a stane se zároveň odpovědným zástupcem dle §11 živnostenského zákona. Výše mzdy pro sládka byla odvozena dle nabídek práce zveřejněných na internetových stránkách, viz tab. č. 3.2.

Obr. 3.4 Organizační struktura nová



\* HČ – hlavní činnost, DČ – doplňková činnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3.1 Průzkum trhu – nabídky práce sládek

Společnost	Místo	Průměrná nabídka mzdy
<b>zdroj: ÚŘAD PRÁCE</b>		
NATUREN s.r.o.	Ústí nad Labem	25 000 Kč
HRADECKÝ KLENOT, s.r.o.	Hradec Králové	50 000 Kč
PIVOVAR KOUT NA ŠUMAVĚ a.s.	Kout na Šumavě	20 000 Kč
PŘÍRODNÍ PIVNÍ LÁZNĚ s.r.o.	Děpoltovice	17 000 Kč
<b>zdroj: CZ.JOUBLE.ORG</b>		
PODKOVÁN s.r.o.	Kováň	20 000 Kč
<b>zdroj: pracovni-nabidky-online.cz</b>		
ARMAT s.r.o.	Česká Třebová	20 000 Kč
ICB a.s.	Brno	20 000 Kč
<b>PRŮMĚRNÁ MZDA</b>		<b>24 571 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (uradprace.cz, cz.jooble.org., pracovni-nabidky-online.cz)

Vzhledem k navýšení počtu zaměstnanců o jednu osobu přijatou pro obsluhu a jednu osobu přijatou na pozici sládka, vzrostou mzdové náklady pro doplňkovou činnost měsíčně o 44 154 Kč, jak zobrazuje následující tabulka č. 3.2.

Tabulka 3.2 Mzdové náklady celkem

<b>Hrubá mzda</b>	33 000 Kč
Sociální pojištění	8 184 Kč
Zdravotní pojištění	2 970 Kč
Odvody celkem	11 154 Kč
<b>Celkem měsíční mzdové náklady</b>	<b>44 154 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

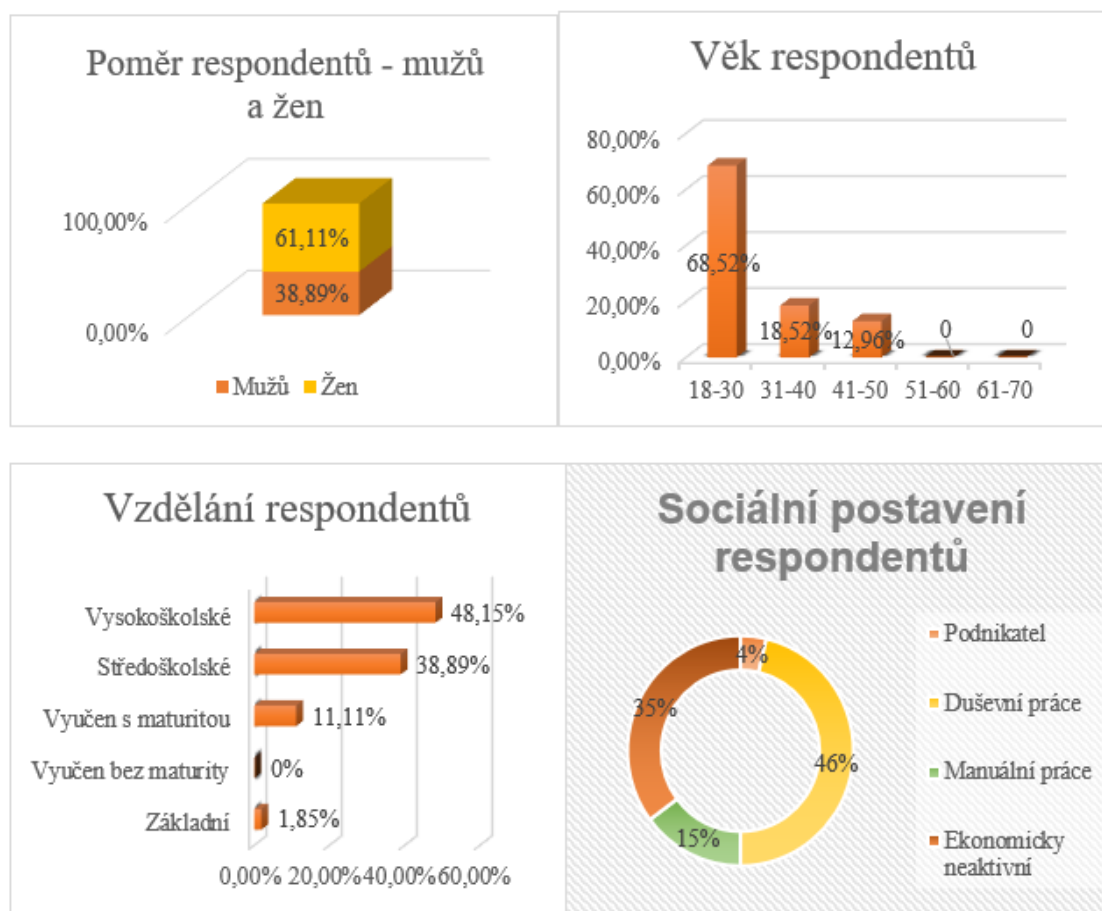
### 3.6 Analýza trhu a konkurence

Pokud bychom se zaměřili na nový výrobek, tedy výrobu piva v minipivovaru, pak celkovým trhem pro tento výrobek je prodej piva v restauracích a stáčené pivo v lahvích pro prodej v obchodech či jiných restauracích. Záměr, který je předmětem této práce je však pouze výroba a prodej piva v konkrétní restauraci a zároveň rozšíření provozní doby. Cílovým trhem budou tedy především zákazníci z blízkého okolí.

#### 3.6.1 Segmentace trhu

Pro segmentaci trhu byly využity výsledky dotazníku „Spotřebitelské chování konzumentů piva“, který je přílohou č. 1 této práce. Na dotazník odpovědělo 54 respondentů, jejich rozložení dle pohlaví, věku, vzdělání a sociálního postavení je zobrazeno v níže uvedených grafech. Kompletní vyhodnocení odpovědí je uvedeno v příloze č. 1 této práce.

Graf 3.2 Vyhodnocení dotazníku – struktura respondentů

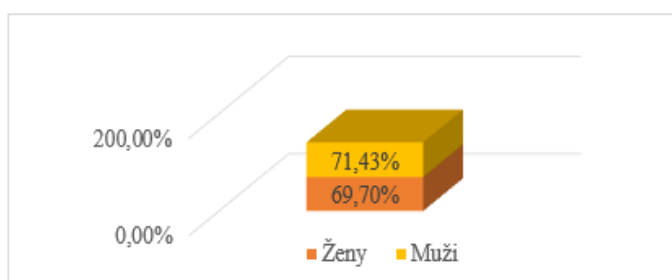


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska segmentace trhu byla nejpodstatnější **otázka č. 2** z dotazníku, a to dotaz na místo, kde nejčastěji respondenti pijí pivo v kombinaci s demografickými kritérii, pro určení segmentu zákazníků. Níže jsou uvedeny výsledky šetření.

Na otázku „**Kde nejčastěji pijete pivo?**“ z dotázaných 54 respondentů si 70,04 % z nich zvolilo odpověď „**v restauraci**“, z toho 60,5 % žen a 39,5 % mužů. Nicméně z celkového poměru všech dotázaných mužů a žen je zřejmé, že z celkových 61,11 % dotázaných žen navštěvuje **69,70 %** z nich a za celkových 38,89 % dotázaných mužů pije pivo v restauraci **71,43 %** z nich. Z toho vyplývá, že poměr mužů a žen, kteří pijí pivo v restauraci je velmi podobný.

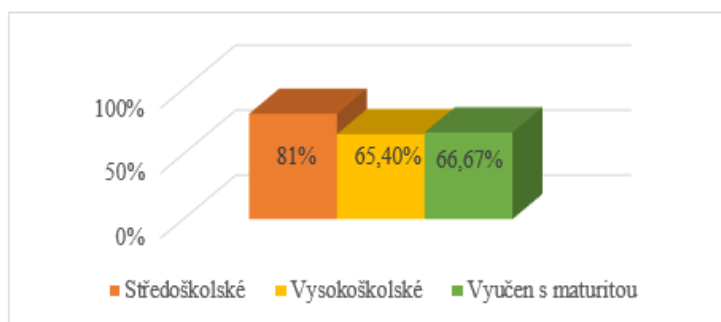
Graf 3.3 Vyhodnocení otázky č. 2 - poměr respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu **vzdělání** z oslovených respondentů, kteří zvolili restauraci, bylo výsledkem 44,74 % se vzděláním středoškolským, 44,74 % se vzděláním vysokoškolským, pouze 10,5 % se vzděláním vyučen s maturitní zkouškou. Pokud se však opět zaměříme na poměr dotázaných a poměr odpovědí, kdy respondenti pijí nejčastěji pivo v restauraci, je z výsledných dat evidentní, že restauraci navštěvuje s vysokoškolským vzděláním **65,40 %** ze všech dotázaných vysokoškoláků, se středoškolským vzděláním **81 %** ze všech dotázaných středoškoláků a **66,67 %** ze všech dotázaných respondentů vyučených s maturitní zkouškou. Z následujícího vyplývá, že největší poměr z oslovených je osob se středoškolským vzděláním.

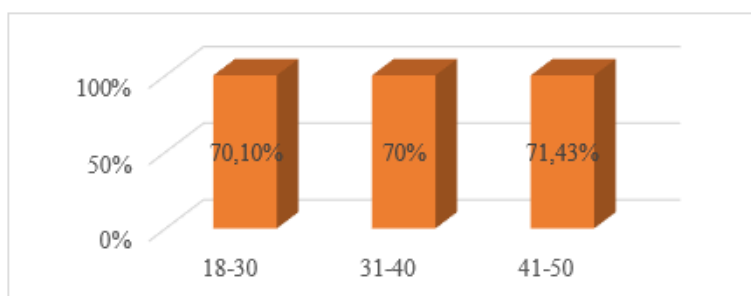
Graf 3.4 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu dalšího zkoumaného demografického kritéria **věk**, vyplývá, že poměr respondentů, kteří pijí pivo v restauraci je ve složení v kategorii 18-30 let 68,42 %, 31-40 let 18,42 % a 41-50 let 13,16 %. Vzhledem k poměru celkového počtu dotázaných respondentů v těchto kategoriích vyplývá, že volbu pití piva v restauraci volí ve věkové kategorii **18-30 let 70,10 %** z nich, v kategorii **31-40 let 70 %** z nich a v kategorii **41-50 let 71,43 %** z nich.

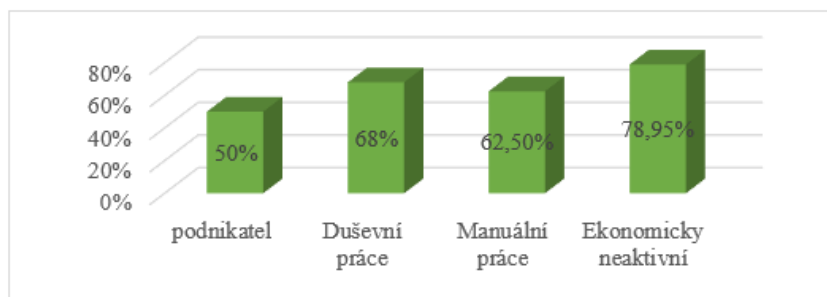
Graf 3.5 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední demografické kritérium bylo zkoumáno **sociální postavení** u respondentů, kteří volili variantu pití piva v restauraci. Poměr byl následující, podnikatelé jsou zastoupeni 2,63 %, zaměstnanci živící se dušením prací 44,74 %, zaměstnanci živící se manuální prací 13,16 % a ekonomicky neaktivní lidé 39,47 %. Opět pokud je zohledněn poměr celkového počtu dotázaných respondentů v těchto kategoriích je zřejmé, že pivo nejraději pije v restauraci **50 %** z dotázaných podnikatelů, **68 %** z dotázaných osob, které se živí dušením prací, **62,50 %** osob, které se živí manuální prací a **78,95 %** osob, které jsou ekonomicky neaktivní.

Graf 3.6 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle sociálního postavení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na potenciální zákazníky bylo pohlíženo na základě níže uvedených čtyř kritérií:

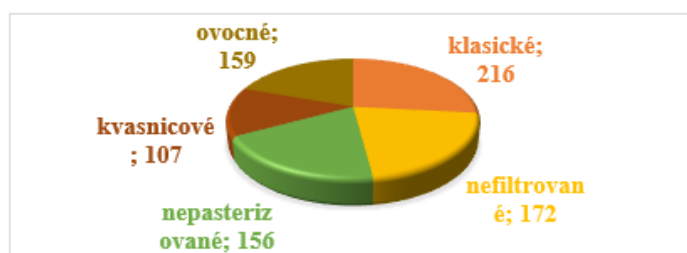
- **Demografické kritérium** – na základě dotazníku a výše uvedených dat z něj čerpaných je zřejmé, že o zlatavý mok mají zájem jak muži, tak ženy, věková hranice také nehraje nijak významnou roli. Co se týče vzdělání, nejčastěji volí restauraci k pití piva lidé se středoškolským vzděláním. Pokud se zaměří pozornost na sociální postavení, pak nejčastěji volí restauraci pro pití piva občané ekonomicky neaktivní, jedná se o ženy na mateřské dovolené, důchodce, studenty, osoby v domácnosti a osoby jimž v ekonomické aktivitě brání zdravotní stav nebo



jiné důvody. Další v pořadí byly lidé živící se duševní prací, následně lidé živící se manuální prací a na posledním místě podnikatelé.

- **Geografické kritérium** – dle průzkumu konkurence, která bude dále uvedena v kapitole 3.6.3 Analýza mezoprostředí, bylo zjištěno, že nejbližší konkurence je vzdálena 11 km, pozornost bude zaměřována, alespoň zpočátku na blízké okolí Fulneku a jeho přilehlých částí.
- **Psychografické kritérium** – v této oblasti z výsledku průzkumu vyplývá, že potenciálními zákazníky budou jak lidé zaměstnaní, tak ekonomicky neaktivní. Pozornost bude zaměřena na zákazníky s příjmem pohybujícím se okolo hrubé mzdy ČR a výše, jelikož předpokladem bude nutnost mít dostatek příjmů pro návštěvu restaurace a zakoupení uvařeného piva.
- **Behaviorální kritérium** – v rámci dotazníku **otázky č. 7** byli respondenti dotazováni na preferenci typu piva, měli na volbu pivo klasické, nefiltrované, nepasterizované, kvasnicové a ovocné. Níže uvedený graf č. 3.7 zobrazuje výsledek dotazování. Organizace má v plánu vařit nefiltrované pivo, to vyšlo v preferencích respondentů se 172 body na druhém místě.

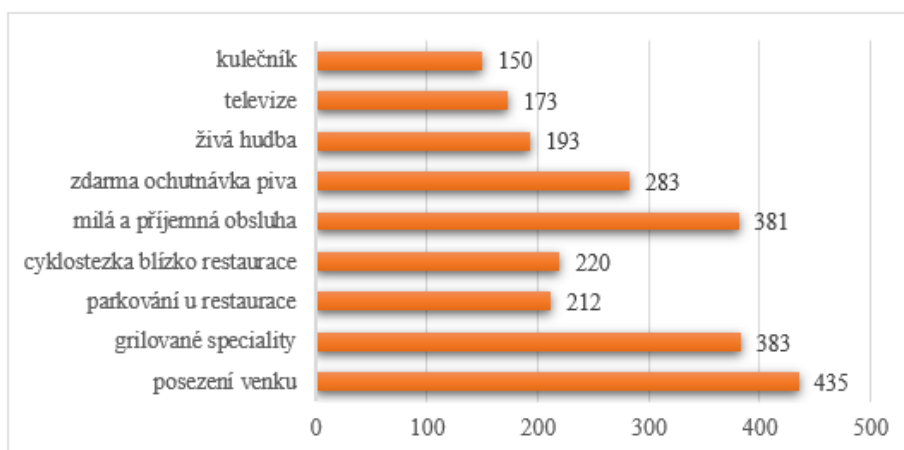
Graf 3.7 Vyhodnocení otázky č. 7 – získaný počet bodů



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 12 byli respondenti dotazováni na preferenci doplňkových možností, které by volili při návštěvě restaurace. Měli na výběr z devíti možností, které jsou společně s výsledky uvedeny v grafu č. 3.8, organizace bude tyto výsledky preferencí v rámci své činnosti brát v potaz.

Graf 3.8 Vyhodnocení otázky č. 12 – získaný počet bodů



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.2 SLEPT analýza

Pro analýzu budoucího vývoje z pohledu makroprostředí byla použita SLEPT analýza. Pro analýzu konkurence z pohledu mezoprostředí, tedy užšího vnějšího prostředí, byla použita Porterova analýza pěti sil v podkapitole 3.6.3.

#### SLEPT analýza

##### 1. S (social)

Počet obyvatel české republiky dlouhodobě roste, roste i průměrná mzda. Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Nový Jičín, pod něhož spadá město Fulnek je zobrazen v grafu č. 3.9. Údaje o vývoji průměrné měsíční mzdy nejsou v rámci okresu Nový Jičín k dispozici, proto je její vývoj zachycen za Moravskoslezský kraj, a to v grafu 3.10. Obecně míra nezaměstnanosti v ČR v lednu 2020 dosáhla 2,1 %, meziročně se nepatrně snížila, nicméně obecná míra nezaměstnanosti v Česku patří mezi nejnižší mezi státy Evropské unie. V lednu 2020 míra ekonomické aktivity dosáhla v lednu 76,6 %. Vzhledem k výše uvedeným údajům a také faktu, že Češi jsou velkými konzumenty piva a spousta z nich vyhledává specifickou a originální chuť piva z malých pivovarů, se dá říci, že z pohledu sociálního faktoru je situace velmi dobrá.

Graf 3.9 Vývoj míry nezaměstnanosti – okres Nový Jičín



Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ČSÚ)

Graf 3.10 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ČSÚ)

## 2. L (legal)

Podstatný právní faktor, který působí na podnikání je daňový systém České republiky. Dále se organizace musí řídit zákonem č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích, zákonem č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákonem č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a zákonem č. 589/1992 Sb. Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

V rámci daňového systému bude pro předmětnou příspěvkovou organizaci podstatná:

- daň z příjmů právnických osob, kterou upravuje zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, v současnosti je sazba daně stanovena ve výši 19 %,
- daň z příjmů ze závislé činnosti, kterou taktéž upravuje zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, v současnosti je sazba daně stanovena ve výši 15 %,
- daň z přidané hodnoty, tuto daň upravuje zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty. Od 01.05.2020 proběhla změna a byly zavedeny u prodeje piva dvě sazby DPH, a to nově 10 % a stávajících 21 %. Dále je uveden přehled sazeb DPH, které se organizace mohou dotknout. Snížená sazba 10 % je použita pro

točené pivo, nealkoholické nápoje a poskytnuté jídlo konzumované v restauračním zařízení. Jídlo, které si sebou zákazník odnese je daněno 15 % sazbou. Základní sazba 21 % je aplikována u baleného piva, alkoholických nápojů konzumovaných v restauraci i mimo ni a točeného piva konzumovaného mimo restaurační zařízení.

- spotřební daň, kterou upravuje zákon č. 353/2003 Sb. Zákon o spotřebních daních. V rámci této práce bude řešena daň z piva malého nezávislého pivovaru. Pojem malý nezávislý pivovar určuje § 82 uvedeného zákona. Sazba daně je stanovena dle objemu výroby mladiny v hektolitrech ročně. Se svým plánovaným objemem

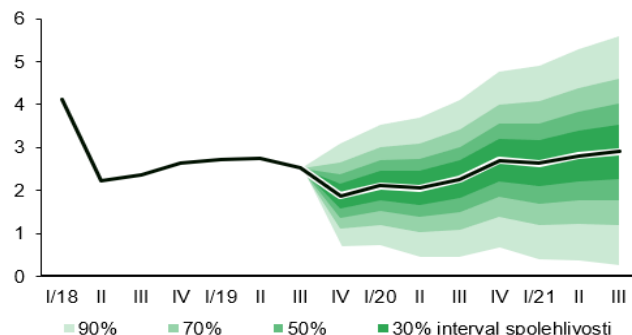
produkce se organizace bude týkat sazba 16 Kč, která je zákonem stanovena při objemu výroby do 10 000 hl mladiny ročně.

### 3. E (economic)

Zásadními ukazateli ekonomického faktoru, které mají velký vliv na chod společnosti, jsou hrubý domácí produkt, míra inflace a úroková míra.

- **Hrubý domácí produkt** neboli HDP můžeme definovat jako celkové peněžní vyjádření hodnoty statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. HDP v roce 2019 vzrostlo o 2,7 %. Prognóza Hospodářské komory na rok 2020 je růst HDP o 2,7 % stejně jako v loňském roce. Největší podíl na HDP mají domácnosti, pokud by se snížily výdaje domácností, snížilo by se i HDP. Prognózu vývoje HDP ukazuje obrázek č. 3.5.

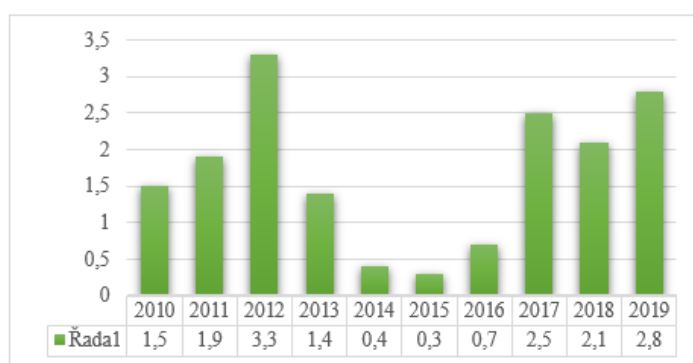
Obr. 3.5 Prognóza vývoje HDP



Zdroj: ČNB.cz

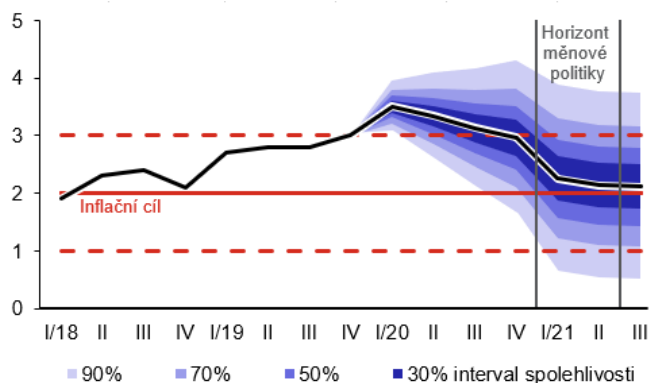
- **Míra inflace** je definována jako nárůst cenové hladiny zboží a služeb za daném časové období neboli oslabení české koruny (snížení kupní síly peněz). V roce 2019 byla roční míra inflace 2,8 %. V roce 2019 vláda schválila zvýšení spotřební daně na tabák, tvrdý alkohol a loterie, a to od ledna 2020, tato skutečnost by měla mít vliv na výši inflace. Vývoj míry inflace za minulé období zobrazuje graf č. 3.11. Prognózu budoucího období naznačuje obrázek č. 3.5.

Graf 3.11 Vývoj míry inflace 2010–2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ČNB)

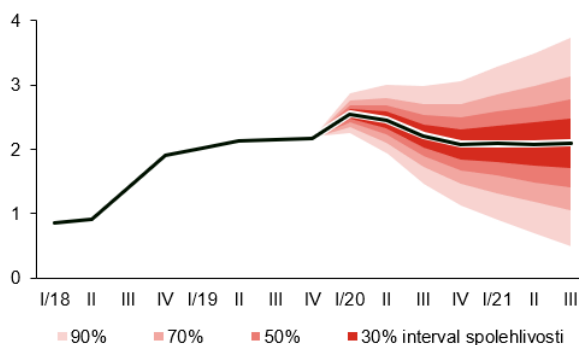
Obr. 3.6 Prognóza vývoje inflace



Zdroj: ČNB.cz

- **Úroková míra** – v podstatě nám říká jakou částku navíc obdrží instituce, která úvěr poskytla, tedy rozdíl mezi půjčenými a vrácenými penězi. Jelikož záměrem příspěvkové organizace je půjčit si peníze od bankovní instituce na pořízení technologie pro výrobu piva, je úroková míra dosti podstatná. Prognózu úrokových sazeb prezentuje obrázek č. 3.7.

Obr. 3.7 Prognóza úrokových sazeb



Zdroj: ČNB.cz

#### 4. P (political)

Díky vlivu evropské unie jsou do budoucna možné zásahy vlády a parlamentu do ekonomiky. Tyto zásahy mohou přinést změny zákonů, které by mohly ovlivnit chod organizace, především při změně výše daní, změnu v EET a jiné změny, které se mohou dotknout podnikání.

#### 5. T (technological)

Pro výrobu domácího piva bude použita kvalitní a moderní technologie s profesionálním designem, která umožňuje výrobu piva od 300 l do 1200 l v jedné várce. Technologie se všeobecně rychle rozvíjí, nicméně zařízení minipivovaru, které bude využíváno organizací, patří mezi ty nejmodernější.

#### 3.6.3 Porterova analýza

Pro zmapování konkurenční pozice firmy byla použita Porterova analýza, která se skládá z pěti sil, tyto síly mají či případně do budoucna mohou mít vliv na řešenou organizaci. Patří zde vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla odběratelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

##### Síla zákazníků:

Prodej piva z minipivovaru bude nejvíce závislý právě na svých zákaznících a jejich spokojenosti. Lze předpokládat, že pokud budou spokojeni zákazníci/hosté, pak se zmíní svým přátelům ti zase dalším atd., díky tomuto může prodej stoupat. Pokud však zákazníci spokojeni nebudou, restauraci příště nenavštíví, pivo se postupně nebude mít komu prodávat a výrobu piva bude nutno zastavit.

### **Síla dodavatelů:**

Hlavním dodavatelem surovin pro výrobu piva bude firma PIVOTÉKA s.r.o., jedná se o specializovaný obchod zaměřený na suroviny pro výrobu piva, výčepního zařízení a prodeje několika značek piv. Firma působí v Olomouci, dodání zboží při objednávce v ceně nad 10.000 Kč je u této společnosti zdarma.

Síla dodavatelů v oblasti prodeje surovin pro výrobu piva není nijak zásadní, dodavatelů na trhu je dostatek, případné navýšení cen u dodavatele PIVOTÉKA s.r.o. se dá jednoduše nahradit jiným dodavatelem.

### **Hrozba nových konkurentů:**

Restaurací, které mají v nabídce vlastní pivo, není v blízkém okolí prozatím mnoho, nicméně pití piva z minipivovaru je novým trendem a lze předpokládat, že v budoucnu se minipivovary budou rozšiřovat. Otázkou je, zda půjde pouze o vznik minipivovaru, nebo bude pivo z minipivovaru zároveň nabízeno v blízkých restauracích. Je nutné sledovat trh, jeho změny a pružně na ně reagovat.

### **Hrozba substitutů:**

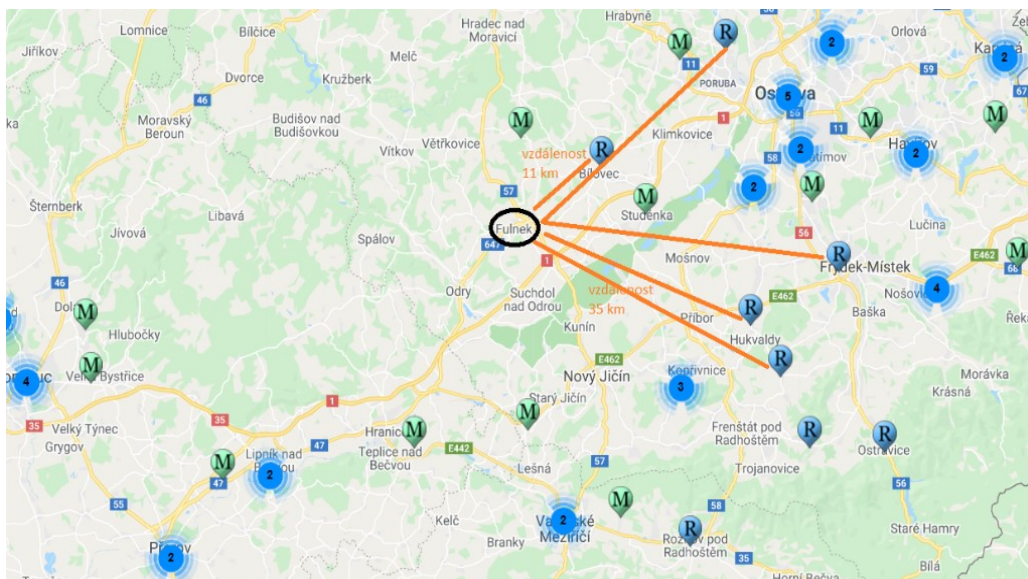
Substitutem pro výrobu a prodej čepovaného piva z minipivovaru může být prodej stáčeného piva z minipivovaru v blízkém okolí. Tato skutečnost by mohla částečně odlákat zákazníky restaurace, kteří by si zakoupili lahvové pivo domů. Tento produkt prozatím nejbližší minipivovary nenabízí.

### **Rivalita v odvětví (konkurence):**

Před realizací podnikatelského záměru je důležité znát konkurenty v odvětví, ve kterém chce podnikatel začít podnikat. Musí si také uvědomit rizika spojené s konkurencí, kterým bude muset čelit, jakým způsobem ho ta rizika mohou ovlivnit a jaká opatření proti nim může provést.

### Konkurence v blízkém okolí:

Obr. 3.8 Mapa konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (pivnici.cz)

Pro zmapování konkurence, tj. restaurací s nabídkou svého vlastního zlatavého moku byly využity webové stránky [pivnici.cz, online, 11.05.2020]. Do analýzy konkurence bylo použito pět vzdálenostně nejbližších restaurací, které nabízejí své vlastní pivo, nejdále do 45 km.

Jak je z výše uvedené mapy zřejmé, nejbližší restaurace (označeno R) s nabídkou místního piva se nachází ve vzdálenosti 11 km od Fulneku s názvem **Restaurace u Holubů**. V nabídce této restaurace jsou piva klasická, tj. Radegast 10° a 12° a Plzeň 12° a pivo z jejich minipivovaru. Dále nabízí stravování a ubytování.

Ve vzdálenosti 35 km se nachází minipivovar **Hukvaldy**, zde je pouze v nabídce pivo z místního minipivovaru a nealkoholické nápoje.

**Restaurační minipivovar Morava** je vzdálenosti 41 km a nabízí tři druhy vlastního piva a stravování.

Další restaurací s názvem **Garážmistr**, která nabízí své vlastní pivo je ve vzdálenosti 43 km od Fulneku a čepuje pět druhů piv různých stupňů, také nabízí stravování.

Ve vzdálenosti 45 km se nachází **Valašský pivovar v Kozlovicích**, zde je v nabídce pivo z místního minipivovaru a stravování.



Tabulka 3.3 Analýza konkurenčního prostředí

	<b>Stupeň piva a ceny za 0,5 l piva (v Kč)</b>							<b>místo provozu</b>	<b>vzdálenost</b>
	<b>10°</b>	<b>11°</b>	<b>12°</b>	<b>13°</b>	<b>14°</b>	<b>15°</b>	<b>16°</b>		
<b>Restaurace</b>									
Restaurace u Holubů	29		31					Bílovec	11
Hukvaldy	26		28		30			Hukvaldy	35
restaurační pivovar Morava	32	35	35					Frýdek Místek	41
Garážmistr	29	34	34	42		47		Ostrava	43
Valašský pivovar v Kozlovicích	29		36				40	Kozlovice	45
<b>Průměrná cena</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>40</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (hoteluholubu.cz, poiovar-hukvaldy.cz, pivarekmorava.cz, gaageclub.cz, relaxvpodhuri.cz)

Nejbližší konkurence je ve vzdálenosti 11 km, následující až ve vzdálenosti 35 km. Vzhledem k vzdálenostním délkám trasy je konkurence nabízející vlastní pivo velmi nízká, navíc jak zobrazuje Mapa konkurence na obr. č. 3.8, se konkurence nachází pouze na východní straně od řešené restaurace, a to minimálně do vzdálenosti 50 km.

#### 3.6.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je porovnat skutečnosti z externího a interního prostředí firmy, které jsou pro firmu rozhodující. V interním prostředí jsou porovnávány silné a slabé stránky společnosti a v externím prostředí jsou porovnávány možné příležitosti a hrozby pro společnost.

SWOT analýza v níže uvedené tabulce 3.4 byla vypracována na základě zřejmých faktů, zjištěných skutečností, které jsou popsány v této práci a předpokladů možného vývoje některých faktorů, které mohou ovlivnit projekt.

Tabulka 3.4 SWOT analýza

Vnitřní prostředí		Vnější prostředí	
Silné stránky	Již zavedená restaurace	Příležitosti	Získání početné klientely
	Prostory pro pořádání oslav		Rozvoj kulturního života v okolí
	Kulturní sál s pódiem		Cyklostezky v okolí
	Bezbariérový přístup		Vzrůstající poptávka po pivech z minipivovaru
	Propagace s místním zpravodaji zdarma		
	Z hlediska minipivovaru malá konkurence v okolí		
	Organizace se věnuje také pořádání kulturních akcí		
	Poloha v blízkosti centra obce		
	11 místních částí		
	Úleva ze základu pro daň z příjmů		
	Široká paleta zákazníků		
	Venkovní posezení		
	Možnost parkování		
	Nabídka nejen nápojů ale i stravování		
Slabé stránky	Riziko malého zájmu o novou značku piva	Hrozby	Snadný vstup konkurence na trh
	Počáteční nabídka pouze jednoho stupně piva		Nárůst nezaměstnanosti a inflace
	Financování z cizích zdrojů		Zvýšení daně z příjmů, spotřební daně, daně z přidané hodnoty
	Zajištění kvalitního sládka		Zvyšování cen energií
			Nedostatek pracovní síly

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé položky z přechozí tabulky č. 3.4. byly následně částečně sjednoceny a ohodnoceny na základě důležitosti a výkonnosti. V částech silné stránky a příležitosti níže uvedených tabulek byly hodnoceny jednotlivé položky v kladných číslech s tím, že číslicí 5 se rozumí nejvyšší výkonnost. V oddílech slabé stránky a hrozby níže uvedených tabulek byly hodnoceny jednotlivé položky v záporných číslech a to tak, že číslice -5 znamená nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 3.5 Analýza interní části SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Výkonnost</b>	<b>Součin</b>
Zavedená restaurace	0,1	4	0,4
Dostatek prostor, kulturní sál, bezbariérový přístup	0,1	5	0,5
Venkovní posezení, parkování	0,1	5	0,5
Stravování	0,1	5	0,5
Propagace zdarma	0,05	3	0,15
Malá konkurence	0,2	4	0,8
Pořádání kulturních akcí	0,1	4	0,4
Poloha a 11 místních částí	0,1	4	0,4
Paleta zákazníků	0,1	4	0,4
Úleva pro daň z příjmů	0,05	5	0,25
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>43</b>	<b>4,3</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Výkonnost</b>	<b>Součin</b>
Riziko malého zájmu	0,2	-3	-0,6
Nízká počáteční nabídka	0,1	-4	-0,4
Financování z cizích zdrojů	0,4	-5	-2
Zajištění kvalitního sládka	0,3	-3	-0,9
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>-15</b>	<b>-3,9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3.6 Analýza externí části SWOT analýzy

<b>Příležitosti</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Výkonnost</b>	<b>Součin</b>
Získání klientely	0,4	4	1,6
Rozvoj kulturního života	0,1	3	0,3
Cyklostezky v okolí	0,1	4	0,4
Poptávka po domácím pivu	0,4	4	1,6
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3,9</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Výkonnost</b>	<b>Součin</b>
Snadný vznik konkurence	0,2	-3	-0,6
Nezaměstnanost a inflace	0,3	-3	-0,9
Zvýšení daní	0,2	-2	-0,4
Zvýšení cen energií	0,1	-2	-0,2
Nedostatek pracovní síly	0,2	-2	-0,4
	<b>1</b>	<b>-12</b>	<b>-2,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí analýzy

Interní faktory:  $4,3 - 3,9 = 0,4$

Externí faktory:  $3,9 - 2,5 = 1,4$

Na základě výše uvedeného zhodnocení je zřejmé že silné stránky převládají nad slabými stránkami a příležitosti převládají nad hrozbami. Dále z analýzy vyplynulo, že v interním prostředí je nejsilnější stránkou podniku nízká konkurence a nejslabší stránkou potřeba zajištění kvalitního sládka. V externím prostředí je největší příležitostí získání nové klientely a stále se zvyšující poptávka po domácím pivu. Největší hrozbou pro podnik je možné zvýšení nezaměstnanosti a inflace.

## 3.7 Marketing a marketingový mix

V rámci marketingu je potřeba si nejprve určit cílový trh na který bude zaměřena pozornost, ten je již popsán v kapitole 3.6.1. Dále je potřeba uvědomit si konkurenční výhody organizace a rozhodnout o marketingovém mixu, tedy produktu, ceně, distribuci a propagaci. Marketingový mix je popsán v následujících podkapitolách.

Tento podnikatelský plán řeší nový produkt organizace Městské kulturní centrum Fulnek, a to výrobu domácího piva, které bude podáváno v restauraci a na kulturních akcích pořádaných právě touto organizací. V řešené restauraci bude zároveň nabízeno stravování, prodej klasického piva značky Radegast a nealkoholických nápojů. Konkurenční výhodou organizace je fakt, že v okolí restaurace do 11 km není nabízeno pivo z místního minipivovaru, dále je výhodou poloha cyklostezky vedoucí v blízkosti restaurace. Další výhodou je skutečnost, že organizace Městské kulturní centrum Fulnek zajišťuje různé kulturní akce, mj. různé festivaly, na kterých bude nabízet novou značku piva, tudíž vzniká možnost získat další potenciální zákazníky ze vzdálenějších oblastí. Městské kulturní centrum Fulek zajišťuje vypracování, tisk a distribuci Fulneckého zpravodaje, výhodou je možnost propagovat v této tiskovině zdarma svou reklamu na nový produkt.

### 3.7.1 Produkt

V této podkapitole je popsán nový produkt a jeho výrobní specifikace.

Předmětem řešeného podnikatelského plánu bude pivo vyrobené v nově pořízené technologii minipivovaru. Jako počáteční produkt pro zavedení nové výroby se bude vařit 10° pivo, při úspěšné plánované spotřebě se později bude vařit navíc také 12° pivo. Pivo bude pojmenováno Fulnečák, na obr. č. 3.8 je zobrazeno jeho logo.

Obr. 3.9 Logo nového piva



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle získaných informací od konkurence bylo zjištěno, že průměrný objem měsíčního prodeje 10° piva je 1800 l. Vzhledem k začínajícímu prodeji nového produktu však nelze očekávat zpočátku stejně velký objem prodeje piva, proto byl zvolen počáteční objem prodeje 1200 l měsíčně, což je 2400 půllitrových piv, tzn. že denní spotřeba půllitrových piv při otevírací době 6 dnů v týdnu (24 dnů v měsíci), by byla v průměru 100 piv denně.

**Technologický postup vaření piva:** Zakoupený slad je potřeba našrotovat a namačkat v mlýnku, poté se nasype do varny a smíchá s vodou, která má teplotu do 37 °C, zde se tvoří správné PH.

Obr. 3.10 Mlýnek



Zdroj: ceskeminipivovary.cz

Poté probíhá proces Rmutování, kdy dochází ke štěpení škrobů na zkvasitelné cukry, bude se jednat o dvourmutový způsob, tzn. část díla je zahříváno na teplotu 63 °C a 72 °C a část díla (rmut) se převádí do scezovací kádě, pak se vrací zpět do varny ke zbytku díla, následně se pokračuje druhým rmutem na teplotu 72°-75°C. Po rmutování se nechá sladina odpočinout, tak aby se mláto usadilo na dně. Po scezení zůstane mláto, které je zničit jako bioodpad, nebo použít pro zakrmování pro hospodářská zvířata. Naše organizace bude mláto vozit na statek v sousední obci, které bude využito jako krmivo pro dobytek. Do scezené sladiny se přidá chmel a dochází k tzv. Chmelovaru, tj. sladina se v kotli „okoření“ chmelem, tvoří se mladina, která je prozatím bez alkoholu. Po vaření dochází tzv. Spílání, tj. ke chlazení horké mladiny, která je prudce ochlazována z cca 96 °C na zákvasnou teplotu 8 °C. Následně se do piva přidávají pivovarské kvasnice a dochází ke kvašení piva, při kvašení jsou cukry štěpeny na alkohol a oxid uhličitý, který dodává pivu jeho říz. Je nutné, aby mladina neustále kvasila v rozmezí 8° – 10 °C, po týdenním procesu hlavního kvašení pivo ještě minimálně 30 dní dozrává při 2 °C, proto aby získalo svou jemnost a chuť. Pivo se nijak dále nefiltruje, vzniká nefiltrovaný ležák. Rozdíl mezi 10 °C a 12 °C pivem udává množství surovin, ze kterého se pivo vaří.

Pro výrobu piva je nutno zakoupit varnu, scezovací kád', mlýnek, cylindrokónický fermentační tank (CK tank) pro fermentaci, tank pro zrání piva, nádrž na horkou vodu, chladič a montážní materiál. Pro nákup potřebné technologie byla zvolena značka BREWORKX 301M-450, která umožňuje výrobu od 300 do 1200 litrů piva za den, navíc profesionální design varny je vhodný také do interiérů hospůdek a restaurací, kdy mohou zákazníci sledovat odborníka během výroby piva. Varna této značky je kompaktní stroj, obsahuje tři nádrže, kdy některé nádrže mají více funkcí, tzn. zastupují nádrž na smíchání sladu ve vodě, nádrž k filtraci mladiny, nádrž na oddělení chmele od mladiny, nádrž k dočasnému uložení horké mladiny.

Obr. 3.11 Varna a nádrž na horkou vodu



Zdroj: ceskeminipivovary.cz

Pro prudké ochlazení na zákvasnou teplotu je potřeba zakoupit chladič mladiny, dále pro proces prvotního kvašení je potřeba pořídit CK tank, viz obrázky níže.

Obr. 3.12 Chladič a CK tank



Zdroj: ceskeminipivovary.cz

Z důvodu následného zrání, neboli sekundárního kvašení, je potřeba pořídit dva ležácké tanky pro objem 1200 l, tento objem byl zvolen z důvodu možnosti využití celé kapacity varny, kde je stanoveno maximum právě 1200 l. Ležácký tank zároveň slouží také jako výčepní, dva tanky je potřeba zakoupit z důvodu střídání pro 30 ti denní zrání. V případě varianty optimistické, tedy měsíční spotřeby piva v objemu 1800 l, by bylo potřeba zakoupit ležácké tanky tři. Zakoupení třech ležáckých tanků bude řešeno také ve variantě realistické, sice pro výrobu 1200 l piva budou stačit pouze dva, ale v následujících letech je předpoklad zvýšení prodeje a zde již budou potřeba ležácké tanky tři.

Obr. 3.13 Ležácký tank



Zdroj: ceskeminipivovary.cz

V plánu (pro pesimistickou a realistickou variantu) je vařit pivo 1x do měsíce, tzn., jakmile bude várka po 30 ti denním zrání připravena k prodeji, uvaří se další várka pro 30 ti denní zrání. Plán objemu výroby pro pesimistickou variantu je 600 l za měsíc (průměrně 50 piv za den), pro realistickou variantu je 1200 l za měsíc (průměrně 100

piv za den) a pro optimistickou variantu je 1800 l za měsíc (průměrně 150 piv za den). Uvařit jednu várku piva obnáší zhruba 12 ti hodinovou práci, následně občasně kontroly prvotního a druhotného kvašení. Nejedná se o každodenní činnost, a proto bude přijat sládek pouze na poloviční úvazek. Dle průzkumu trhu činí průměrná hrubá mzda pro sládka 24 571 Kč, bude mu nabídnuta mzda ve výši 13 000 Kč, s odvody za sociální a zdravotní pojištění jsou mzdové náklady pro sládka ve výši 17 394 Kč.

Tabulka 3.7 Pořizovací ceny pro zakoupení technologie pro pesimistickou variantu

Produkt	Cena
Varna 300–1200 l	1 175 931 Kč
Mlýnek	32 130 Kč
CK tank kvasný 300 l	191 754 Kč
Tank pro sekundární kvašení 1200 l	375 030 Kč
Chladič	97 011 Kč
Montážní materiál	324 000 Kč
<b>celkem</b>	<b>2 195 856 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskeminipivovary.cz)

Tabulka 3.8 Pořizovací ceny pro zakoupení technologie pro realistickou a optimistickou variantu

Produkt	cena
Varna	1 175 931 Kč
Mlýnek	32 130 Kč
CK tank kvasný	191 754 Kč
CK tank zrací (3 ks)	562 545 Kč
Chladič	97 011 Kč
Montážní materiál	324 000 Kč
<b>celkem</b>	<b>2 383 371 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskeminipivovary.cz)

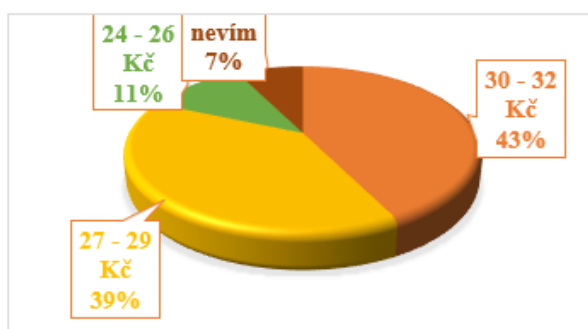
### 3.7.2 Cena

Cílem cenové politiky organizace bude maximalizace běžného zisku s tím, že cena bude především orientovaná na konkurenci, nicméně pro ověření správného nasazení výše ceny bylo prověřeno také stanovením ceny odhadu poptávky a určením nákladů.



Pro odhad poptávky byla použita metoda přímého hodnocení, a to pomocí dotazníku, který vyplnilo 54 respondentů. Tito respondenti byli dotazováni na maximální výši ceny, kterou jsou ochotni zaplatit za desetistupňové půllitrové pivo točené z minipivovaru. Necelých 43 % dotázaných zvolilo variantu 30–32 Kč, necelých 39 % respondentů zvolilo variantu 27–29 Kč, dalších 11 % zvolilo variantu 24–26 Kč a necelých 8 % respondentů cenu nedokázali určit, viz graf č. 3.12. V případě, že bychom zprůměrovali ceny s nejvýznamnějšími podíly odpovědí, pak by výsledná cena byla 29,60 Kč za jedno 10° pivo.

Graf 3.12 Maximální výše ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za 10° pivo s objemem 0,5 l



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro určení úrovně nákladů byla použita kalkulace úplných nákladů. Tabulka č. 3.9 zobrazuje základní ceny surovin pro výrobu piva.

Tabulka 3.9 Základní ceny surovin pro výrobu piva

Surovina	Cena vč. DPH	Jednotka
Slad	32,00 Kč	1 kg
Chmel	550,00 Kč	1 kg
Kvasnice	340,00 Kč	50 g
Voda	0,043 Kč	1 litr
Sanitační prostředky	40,00 Kč	1 kg
Filtrační křemelina	31,00 Kč	1 kg
Energie	4,91 Kč	kWh

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskeminipivovary.cz)

Pro předpokládaný objem výroby, tj. 1200 l měsíčně jsou níže propočteny náklady, a to pro deseti, jedenácti a dvanácti stupňové půllitrové pivo.

Tabulka 3.10 Kalkulace nákladů pro 10°, 11° a 12° pivo při objemu výr. 1200 l (v Kč)

Položka	Jednotka	10°	11°	12°
slad	kg	204	216	228
	Kč	6 528	6 912	7 296
kvasnice	g	600	600	600
	Kč	4 080	4 080	4 080
chmel	kg	4,2	4,2	4,2
	Kč	2 310	2 310	2 310
voda	litrů	6 000	6 000	6 000
	Kč	258	258	258
sanitační prostředky		100	100	100
filtrační křemelina		65	65	65
<b>suroviny celkem</b>		<b>13 341</b>	<b>13 725</b>	<b>14 109</b>
energie	kWh	400	500	600
	Kč	1 964	2 455	2 946
spotřební daň na 1200 l		1 920	1 920	1 920
<b>náklady na výrobu celkem</b>		<b>17 225</b>	<b>18 100</b>	<b>18 975</b>
<b>výrobní cena</b>	<b>0,5 l</b>	<b>7,18</b>	<b>7,54</b>	<b>7,91</b>
<b>výrobní cena plus DPH</b>		<b>7,89</b>	<b>8,30</b>	<b>8,70</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskeminipivovary.cz)

Pro všechny tři varianty, tedy pesimistickou variantu pro výrobu 600 l piva měsíčně, pro realistickou variantu pro výrobu 1200 l piva měsíčně a optimistickou variantu pro výrobu 1800 l piva měsíčně byly propočteny náklady surovin, energie a spotřební daně níže v tabulce č. 3.11.

Tabulka 3.11 Kalkulace nákladů na výrobu 600 l, 1200 l a 1800 l piva (v Kč)

Položka	Jednotka	600 l	1200 l	1800 l
slad	kg	102	204	306
	Kč	3 264	6 528	9 792
kvasnice	g	300	600	900
	Kč	2 040	4 080	6 120
chmel	kg	2,1	4,2	6,3
	Kč	1 155	2 310	3 465
voda	litrů	3 000	6 000	9 000
	Kč	129	258	387
sanitační prostředky		50	100	130
filtrační křemelina		48	65	82
<b>suroviny celkem</b>		<b>6 686</b>	<b>13 341</b>	<b>19 976</b>
energie	kWh	300	400	500
	Kč	1 473	1 964	2 455
spotřební daň		960	1 920	2 880
<b>náklady na výrobu celkem</b>		<b>9 119</b>	<b>17 225</b>	<b>25 311</b>
<b>výrobní cena</b>	<b>0,5 l</b>	<b>7,60</b>	<b>7,18</b>	<b>7,03</b>
<b>výrobní cena plus DPH</b>		<b>8,36</b>	<b>7,89</b>	<b>7,73</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskeminipivovary.cz)

Měsíční mzdové náklady za poloviční úvazek sládka byly propočteny včetně sociálního a zdravotního pojištění na 17.394 Kč, níže uvedená tabulka č. 3.12 zobrazuje propočet mzdových nákladů pro variantu výroby 600 l, 1200 l a 1800 l na 0,5 l piva.

Tabulka 3.12 Měsíční mzdové náklady – sládek

<b>Hrubá mzda</b>	<b>13 000 Kč</b>
Sociální pojištění	3 224 Kč
Zdravotní pojištění	1 170 Kč
Odvody celkem	4 394 Kč
<b>celkem měsíční mzdové náklady</b>	<b>17 394 Kč</b>
Mzda na 0,5 l piva-výroba 600 l	14,50 Kč
Mzda na 0,5 l piva-výroba 1200 l	7,25 Kč
Mzda na 0,5 l piva-výroba 1800 l	4,83 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční mzdové náklady pro zaměstnance obsluhy jsou propočteny v níže uvedené tabulce, hrubá mzda byla stanovena dle skutečných mezd stávajících zaměstnanců.

Tabulka 3.13 Měsíční mzdové náklady – zaměstnanec obsluhy

<b>Hrubá mzda</b>	<b>20 000 Kč</b>
Sociální pojištění	4 960 Kč
Zdravotní pojištění	1 800 Kč
Odvody celkem	6 760 Kč
<b>celkem měsíční mzdové náklady</b>	<b>26 760 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 3.14 Předběžné vyčíslení celkových nákladů zobrazuje předběžný propočet nákladů na výrobu včetně spotřební daně, mzdové náklady, nákladů na propagaci, odpisů a úroků z úvěru a měsíční tržbu při ceně 29 Kč za 10° püllitrové pivo. Z tabulky je zřejmé, při objemu výroby a následného prodeje u pesimistické a

realistické varianty tedy 600 l a 1200 l měsíčně bude organizace v záměru výroby a prodeje piva prodělečná, nicméně vzhledem ke každoročnímu zisku z doplňkové činnosti organizace, by v závěru byla organizace celkově v zisku.

Tabulka 3.14 Předběžné vyčíslení zisku u pesimistické, realistické a optimistické varianty

Měsíční náklady	Objem měsíčního prodeje		
	600 l	1200 l	1800 l
Náklady na suroviny	9 102 Kč	17 225 Kč	25 311 Kč
Mzdové náklady	44 154 Kč	44 154 Kč	44 154 Kč
Náklady na propagaci	1 373 Kč	1 373 Kč	1 373 Kč
Odpisy	20 129 Kč	21 848 Kč	21 848 Kč
Úrok z úvěru	3 719 Kč	4 056 Kč	4 056 Kč
Náklady celkem	78 476 Kč	88 656 Kč	96 742 Kč
Cena piva 0,5 l	29 Kč	29 Kč	29 Kč
Měsíční tržba	34 800 Kč	69 600 Kč	104 400 Kč
Zisk	-43 676 Kč	-19 056 Kč	7 658 Kč
Daň ze zisku 19 %	0 Kč	-3 621 Kč	1 455 Kč
Čistý zisk	0 Kč	-15 435 Kč	6 203 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### Konečné stanovení ceny:

Jak ukazuje tabulka č. 3.3 Analýza konkurenčního prostředí, průměrnou cenou konkurence je u 0,5 l deseti stupňového piva 29 Kč. Odhad poptávky určuje průměrnou cenu 29 až 30 Kč, propočet nákladů pro třetí rok provozu realistické varianty se stanovením ceny 29 Kč generuje zisk. Dále s ohledem na průměrnou prodejní cenu a také s ohledem na skutečnost, že neblíží konkurence má prodejní cenu 29 Kč, bude v řešené restauraci 10° pivo o objemu 0,5 l nabízeno za cenu 29 Kč. Většinou je zájem o koupi piva o objemu 0,5 l, je však nutné stanovit cenu i za pivo stejného stupně o objemu 0,3 l, toto bylo stanoveno za cenu 20 Kč. Cena byla odvozena propočtem od ceny za 0,5 litrové pivo, s odhadnutým navýšením o 2 Kč, jelikož fixní náklady (např. náklad na obsluhu) budou dražší pro pivo o objemu 0,3 l než o objemu 0,5 l.

### 3.7.3 Distribuce

Vzhledem k povaze výroby bude distribuční cesta přímá, tj. prodej bude realizován přímo v prostorech provozovny ke konečným zákazníkům, není potřeba použít prodejní mezičlánky. Náklady na distribuci nevzniknou, veškeré náklady s výrobou jsou již zahrnuty v části marketingového mixu – cena. Pivo bude samozřejmě nabízeno na veškerých akcích pořádaných organizací.

### 3.7.4 Propagace

Cílem propagace je oslovit potenciální zákazníky, kteří budou navštěvovat restauraci. Také je cílem oslovit stávající zákazníky a informovat je o rozšíření otevírací doby a prodeji nového produktu.

Před zavedením a po zahájení prodeje nového produktu, piva z minipivovaru, budou do schránek domácností rozneseny atraktivní letáky, rovněž budou uloženy k rozebrání na informačním centru, v obchodech v obci a jejích místních částech. Taktéž budou vylepeny plakáty na místech určených k vylepení v obci a v místních částech. Informace o otevření minipivovaru bude zveřejněna na Fulneckém Facebooku, na webových a facebookových stránkách Městského kulturního centra a ve Fulneckém zpravodaji, který je měsíčně vydáván a zdarma předávám občanům Fulneku a místních částí. Před vchodem do restaurace bude umístěna informační tabule s denní nabídkou a s případnými akcemi.

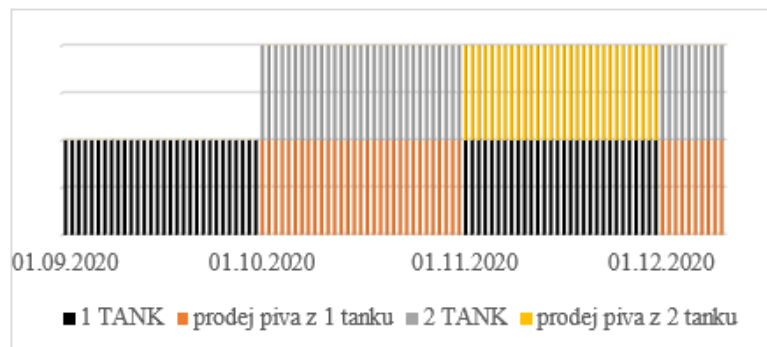
Základní akcí při otevření minipivovaru bude ochutnávka místního piva zdarma. Do budoucna je plánována akce ve stylu 5+1 zdarma apod.

## 3.8 Realizační projektový plán

Pro realizaci projektu bude potřeba nejprve uskutečnit poptávku po novém zaměstnanci na pozici sládky, dále vytvořit nezávaznou objednávku technologie s informací doby dodání a montáže. Následně předjednat v úvěr v bance. Po zajištění nového zaměstnance bude nutné rozšířit živnostenské oprávnění, souběžně vyřídit v bance úvěr a pomocí úvěru zakoupit technologii pro výrobu piva. Po zakoupení technologie objednat suroviny pro výrobu piva. Je potřeba si nastavit výrobní plán pro

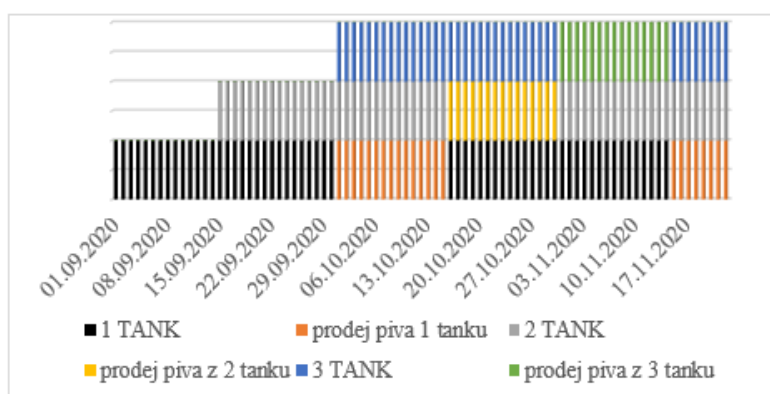
frekvenci vaření a spotřeby piva, což zobrazují dva následující grafy pro první rok provozu.

**Graf 3.13 Frekvence vaření a čepování piva pesimistická a realistická varianta – první rok provozu**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 3.14 Frekvence vaření a čepování piva optimistická varianta – první rok provozu**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9 Finanční plán podniku

Následující kapitola pojednává o nejdůležitější části podnikatelského plánu, předchozí informace jsou převedeny do číselné podoby a vyjadřují jeho realizovatelnost v číslech.

#### 3.9.1 Plánování výnosů a příjmů

Jako hlavní zdroj financování bude využit úvěr poskytnutý bankou, dle průzkumu nabídek tří bank pro úvěr ve výši 2.200.000 Kč (pesimistická) a 2.400.000

Kč (realistická a optimistická varianta), byla nejlépe vyhodnocena Komerční banka, a.s., což zobrazuje níže uvedená tabulka č. 3.15.

Pro prvotní náklad, jedná se o zakoupení surovin první várky piva, výdaj na mzdu a odvody za sociální a zdravotní pojištění sládka a reklamní letáky, budou použity finanční rezervy tvořené ze zisku organizace.

Prvotní příjmy pro realizaci projektu budou příjmy z čerpání úvěru z banky a příjmy z rezervy organizace. Následující příjmy pro organizaci budou plynout ze samotného prodeje piva. Tím, že půjde o přímý prodej zákazníkům, budou příjmy ihned při prodeji inkasovány, nebude tedy potřeba čekat na splatnost vydané faktury apod.

Tabulka 3.15 Přehled bank a vyčíslení možností poskytnutí úvěrů

Banka	Doba splácení (měsíce)	Úroková sazba	Výše měsíční splátky	Celkem zapláceno
Výše úvěru 2 200 000 Kč				
ČSOB, a.s.	96	6,90 %	30 121 Kč	2 891 616 Kč
KB, a.s.	96	3,87 %	26 852 Kč	2 556 977 Kč
MONETA Money Bank, a.s.	96	5,90 %	29 103 Kč	2 793 902 Kč
Výše úvěru 2 400 000 Kč				
ČSOB, a.s.	96	6,90 %	32 859 Kč	3 154 464 Kč
KB, a.s.	96	3,87 %	29 294 Kč	2 789 415 Kč
MONETA Money Bank, a.s.	96	5,9 %	31 722 Kč	3 045 283 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (csob.cz, kb.cz, moneta.cz)

Výnosy v tab. č. 3.16 jsou plánovány pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu při ceně desetistupňového piva 29 Kč o objemu půl litru. Pro pesimistickou variantu se bude jednat o prodej 600 l piva měsíčně, pro realistickou variantu o prodej 1200 l piva měsíčně a pro optimistickou variantu pro prodej 1800 l piva měsíčně pro první rok. Pro následující roky se předpokládá zvýšení objemu prodeje.

Tabulka 3.16 Plán výnosů

Varianta	1. rok		
	Měsíční objem prodeje v litrech	Měsíční výnos	Roční výnos
pesimistická varianta	<b>600</b>	34 800 Kč	417 600 Kč
realistická varianta	<b>1200</b>	69 600 Kč	835 200 Kč
optimistická varianta	<b>1800</b>	104 400 Kč	1 252 800 Kč
Varianta	2. rok		
	Měsíční objem prodeje v litrech	Měsíční výnos	Roční výnos
pesimistická varianta	<b>900</b>	52 200 Kč	626 400 Kč
realistická varianta	<b>1500</b>	87 000 Kč	1 044 000 Kč
optimistická varianta	<b>2 100</b>	121 800 Kč	1 461 600 Kč
Varianta	3. rok		
	Měsíční objem prodeje v litrech	Měsíční výnos	Roční výnos
pesimistická varianta	<b>1200</b>	69 600 Kč	835 200 Kč
realistická varianta	<b>1800</b>	104 400 Kč	1 252 800 Kč
optimistická varianta	<b>2400</b>	139 200 Kč	1 670 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9.2 Plánování nákladů a výdajů

Značnou výhodou tohoto podnikatelského záměru je fakt, že restaurace je již plně vybavena, jedná se o prostory kuchyně, baru včetně výčepního zařízení, prostory pro posezení, a to vnitřní a venkovní a sociální zařízení. Dále jsou zajištěna veškerá povolení z hygieny, BOZP apod.

Nejdražším nákladem pro zřízení minipivovaru bude zakoupení technologie, která bude financována poskytnutým úvěrem, odepisována rovnoměrně a bude zařazena do druhé odpisové skupiny. Do nákladů bude vstupovat zaplacený roční úrok z poskytnutého úvěru a roční odpis. Postup odepisování zobrazují následující tabulky.

Tabulka 3.17 Odpisy

Vstupní cena 2.195.856 Kč			
Rok odpisování	Odpisová sazba	Odpis	Zůstatková cena
1. rok	11	241 544 Kč	1 954 312 Kč
2. rok	22,25	488 578 Kč	1 465 764 Kč
3. rok	22,25	488 578 Kč	977 156 Kč
4. rok	22,25	488 578 Kč	488 578 Kč
5. rok	22,25	488 578 Kč	0 Kč



Vstupní cena 2.383.371 Kč			
Rok odpisování	Odpisová sazba	Odpis	Zůstatková cena
1. rok	11	262 171 Kč	2 121 200 Kč
2. rok	22,25	530 300 Kč	1 590 900 Kč
3. rok	22,25	530 300 Kč	1 060 600 Kč
4. rok	22,25	530 300 Kč	530 300 Kč
5. rok	22,25	530 300 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími náklady budou:

- náklad na zakoupení surovin pro výrobu piva, jednotlivé rozložení nákladů na suroviny bylo popsáno v tab. č. 3.10 Kalkulace nákladů pro 10°, 11° a 12° pivo při objemu výroby 1200 l,
- mzdové náklady, byly popsány v tab. č. 3.2,
- náklady na propagaci, zobrazuje níže uvedená tabulka č. 3.18,
- zaplacené úroky z čerpaného úvěru, byly bankou stanoveny na 3.718,51 Kč měsíčně.

Tabulka 3.18 Stanovení ceny za tisk a roznos letáků

	cena za ks	počet kusů	cena celkem
tisk letáků	0,56 Kč	5 800 Kč	3 248 Kč
roznos letáků	2,28 Kč	5 800 Kč	13 224 Kč
<b>celkem za propagaci</b>	<b>16 472 Kč</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných informací (ceskaposta.cz, eprinting.cz)

Souhrn celkových ročních nákladů pro všechny tři varianty na tři roky provozu jsou zobrazeny níže v tab. č.3.19 Plán nákladů.

Tabulka 3.19 Plán nákladů

	pesimistická	realistická	optimistická
<b>1. rok</b>	<b>600 l</b>	<b>1200 l</b>	<b>1800 l</b>
Náklady na suroviny	109 224 Kč	206 700 Kč	303 732 Kč
Mzdové náklady	529 848 Kč	529 848 Kč	529 848 Kč
Náklady na propagaci	16 472 Kč	16 472 Kč	16 472 Kč
Odpisy	241 545 Kč	262 171 Kč	262 171 Kč
Úrok z úvěru	44 622 Kč	48 677 Kč	48 677 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>941 711 Kč</b>	<b>1 063 868 Kč</b>	<b>1 160 900 Kč</b>
<b>2. rok</b>	<b>900 l</b>	<b>1500 l</b>	<b>2100 l</b>
Náklady na suroviny	157 908 Kč	255 228 Kč	352 248 Kč
Mzdové náklady	529 848 Kč	529 848 Kč	529 848 Kč
Náklady na propagaci	16 472 Kč	16 472 Kč	16 472 Kč
Odpisy	488 578 Kč	530 300 Kč	530 300 Kč
Úrok z úvěru	44 622 Kč	48 677 Kč	48 677 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 237 428 Kč</b>	<b>1 380 525 Kč</b>	<b>1 477 545 Kč</b>
<b>3. rok</b>	<b>1200 l</b>	<b>1800 l</b>	<b>2400 l</b>
Náklady na suroviny	206 700 Kč	303 732 Kč	400 752 Kč
Mzdové náklady	529 848 Kč	529 848 Kč	529 848 Kč
Náklady na propagaci	16 472 Kč	16 472 Kč	16 472 Kč
Odpisy	488 578 Kč	530 300 Kč	530 300 Kč
Úrok z úvěru	44 622 Kč	48 677 Kč	48 677 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 286 220 Kč</b>	<b>1 429 029 Kč</b>	<b>1 526 049 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výdaje pro provozování minipivovaru jsou shrnuty v následující tabulce č. 3.20. Jedná se o nastínění předpokládaných výdajů pro realistickou variantu na tři roky provozu.

Tabulka 3.20 Plán výdajů pro realistickou variantu

	1. rok – prodej 1200 l měsíčně		
Položka	Jednorázový výdaj	Měsíční výdaj	Čtvrtletní výdaj
Výdaj na suroviny		17 225 Kč	
Splátka úvěru		29 294 Kč	
Personální výdaje		44 154 Kč	
Výdaje na propagaci	16 472 Kč		
Daň z příjmů	0 Kč		
DPH			20 880 Kč
<b>Roční výdaj</b>	<b>16 472 Kč</b>	<b>1 088 076 Kč</b>	<b>83 520 Kč</b>
<b>Celkem roční výdaj</b>	<b>1 188 068 Kč</b>		

2. rok – prodej 1500 l měsíčně			
Položka	Jednorázový výdaj	Měsíční výdaj	Čtvrtletní výdaj
Výdaj na suroviny		21 269 Kč	
Splátka úvěru		29 294 Kč	
Personální výdaje		44 154 Kč	
Výdaje na propagaci	16 472 Kč		
Daň z příjmů	29 000 Kč		
DPH			26 100 Kč
<b>Roční výdaj</b>	<b>45 472 Kč</b>	<b>1 136 604 Kč</b>	<b>104 400 Kč</b>
<b>Celkem roční výdaj</b>	<b>1 286 476 Kč</b>		

3. rok – prodej 1800 l měsíčně			
Položka	Jednorázový výdaj	Měsíční výdaj	Čtvrtletní výdaj
Výdaj na suroviny		25 311 Kč	
Splátka úvěru		29 294 Kč	
Personální výdaje		44 154 Kč	
Výdaje na propagaci	16 472 Kč		
Daň z příjmů	8 000 Kč		
DPH			31 320 Kč
<b>Roční výdaj</b>	<b>24 472 Kč</b>	<b>1 185 108 Kč</b>	<b>125 280 Kč</b>
<b>Celkem roční výdaj</b>	<b>1 334 860 Kč</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování

### Analýza bodu zvratu

Pro výrobu piva v minipivovaru je předpoklad lineárního průběhu nákladů a zpočátku prodej pouze jednoho druhu produkce, což je desetistupňové pivo. Pro zjištění optimálního objemu výroby, při kterém sice nebude dosahován zisk, ale zároveň ani ztráta byla použita analýza bodu zvratu. Výsledkem je měsíční objem výroby 1636,44 litrů.

Analýza bodu zvratu

$$Q_{BZ} = FN/(p-vn) \quad (2.1)$$

$$Q_{BZ} = \frac{71430,63}{58-14,35}; \quad Q_{BZ} = 1636,44 \text{ l}$$

### 3.9.3 Finanční výkazy

V rámci předchozích dvou podkapitol byly zjištěny propočty předpokládaných výnosů, příjmů, nákladů a výdajů podnikatelského záměru. Získané data nákladů a výnosů byly zpracovány do výkazu zisku a ztráty, uvedené výkazy byly zpracovány

do již stávajících dat doplňkové činnosti organizace. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace je plátcem DPH, byla tato skutečnost brána v potaz. Sazba daně z příjmů byla propočtena s aktuální sazbou ve výši 19 % ze základu daně. Níže jsou uvedeny pouze výsledky propočtů, jednotlivé výkazy jsou podrobně popsány v příloze č. 2 této práce. Jak ukazují následující tabulky, hospodářského výsledku je dosaženo pouze u realistické a optimistické varianty.

Tabulka 3.21 Výsledek hospodaření pro první, druhý a třetí rok provozu za doplňkovou činnost organizace

	1. rok		
	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
HV před zdaněním	-145	151	569
Daň z příjmů PO	0	29	108
<b>HV po zdanění</b>	<b>-145</b>	<b>122</b>	<b>461</b>

	2. rok		
	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
HV před zdaněním	-234	41	459
Daň z příjmů PO	0	8	87
<b>HV po zdanění</b>	<b>-234</b>	<b>33</b>	<b>372</b>

	3. rok		
	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
HV před zdaněním	-74	202	619
Daň z příjmů PO	0	38	118
<b>HV po zdanění</b>	<b>-74</b>	<b>164</b>	<b>501</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým finančním výkazem je výkaz cash flow, který vyjadřuje reálný přehled o peněžních tocích. Výkaz cash flow byl stejně jako výkaz zisku a ztráty zpracován do aktuálních dat doplňkové činnosti organizace, podrobný výpočet je uveden v příloze č. 3 této práce. Dle výsledků níže uvedených tabulek u varianty pesimistické a realistické je evidentní, že v prvních dvou letech pokryje potřebu peněz každoroční příjem z doplňkové činnosti, optimistická varianta generuje příjem již v prvním roce. U pesimistické varianty se finanční příjem začne zvyšovat až v třetím roce u realistické varianty v druhém roce.

Tabulka 3.22 Pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za doplňkovou činnost organizace

<b>Pesimistická varianta</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427	169	49
KS PP	169	49	68
<b>CF</b>	<b>-259</b>	<b>-120</b>	<b>19</b>

<b>Realistická varianta</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427	418	518
KS PP	418	518	779
<b>CF</b>	<b>-10</b>	<b>101</b>	<b>261</b>

<b>Optimistická varianta</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427	269	997
KS PP	696	997	1858
<b>CF</b>	<b>269</b>	<b>300</b>	<b>862</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro představu o celkovém stavu aktiv a pasiv celé organizace, tzn. hlavní i doplňkové činnosti, byla zpracována rozvaha. Rozvaha byla sestavena pro realistickou variantu pro první rok životnosti projektu a je přílohou č. 4, této práce.

### 3.9.4 Finanční analýza

V přechozí podkapitole byla zhodnocena realizace podnikatelského plánu z pohledu zisku a z pohledu peněžních toků. Pro zhodnocení realizovatelnosti finančního záměru je podstatná návratnost investice. Banku i firmu zajímá především odpověď na otázky, zda se vyplatí záměr realizovat, zda se investice vrátí a podnik nebude prodělečný. Pro toto zhodnocení je v rámci finanční analýzy nejdůležitější poměrový ukazatel rentabilita tržeb. Rentabilita tržeb (ROS) hodnotí výnosnost kapitálu, který je určen k realizaci podnikatelského záměru. Dalším důležitým zhodnocením je propočet návratnosti investice pomocí metody čisté současné hodnoty a propočtu doby návratnosti, tyto propočty jsou uvedeny v následující podkapitole.

### Výpočet rentability tržeb

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{TRŽBY} \quad (3.1)$$

ROS = rentabilita tržeb

EAT = čistý zisk

Tabulka 3.23 Výpočet rentability tržeb za doplňkovou činnost organizace

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
	1. rok		
ROS = EAT/T	0,00000	0,02535	0,08811
	2. rok		
ROS = EAT/T	0,00000	0,00657	0,06837
	3. rok		
ROS = EAT/T	0,00000	0,03106	0,08794

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro pesimistickou variantu nebyl výpočet uskutečněn, jelikož výsledek hospodaření pro tuto variantu je ve ztrátě. Pro realistickou a optimistickou variantu se výsledek rentability jeví jako přijatelný, je v kladných číslech a má rostoucí charakter, v druhém roce vykazuje pokles, to je však dáno zvýšením nákladů ve formě odpisů, které ovlivnily výsledek hospodaření

### 3.9.5 Vyhodnocení návratnosti investice

Pro vyhodnocení návratnosti investice byly použity dvě metody – metoda čisté současné hodnoty (NPV) a metoda doba návratnosti (splacení, úhrady, PP) statická a dynamická. Vzhledem k zápornému výsledku pesimistické a realistické varianty, byla metoda doba návratnosti propočtena pouze pro optimistickou variantu.

#### Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

K hodnotě čisté současné hodnoty lze dospět několika způsoby, tyto se liší pojetím volných finančních toků FCF a nákladem kapitálu. Čistá současná hodnota dle vzorce 2.4, byla propočtena na základě volných finančních toků FCFF a nákladem celkového kapitálu WACC. Volné peněžní toky FCFF byly propočteny dle vzorce 2.6.

Pro výpočet WACC na základě vzorce 3.3, je nejdříve potřeba vypočítat náklad vlastního kapitálu v níže uvedeném vzorci č. 3.2 označen jako  $i$ , propočet je stanoven dle tzv. stavebnicové metody.

Náklad vlastního kapitálu:

$$i = i_f + r \quad (3.2)$$

$i$  = náklad vlastního kapitálu

$i_f$  = bezriziková míra výnosnosti

$r$  = přírážka za riziko

Bezriziková míra byla odvozena na základě průměrné výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů za roky 2019–2020, výsledkem je 1,51 % [kurzy.cz, online, 18.05.2020]. Přírážka za riziko byla stanovena na základě obvyklé výše rizikové přírážky pro zavedené podniky, finančně stabilní, dobré vedení a kde je poměrně silná konkurence 14 %. Pro ověření propočtu je doporučená diskontní sazba uvedena v knize Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, autor Jiří Fotr a Ivan Souček, kde doporučená sazba pro typ projektu – zavádění nových výrobků je ve výši 15 % (Fotr a Souček, 2005).

$$i = 1,51 + 14 = 15,51 \%$$

Náklad celkového kapitálu

$$WACC = n_{CK} \cdot (1 - d) \cdot \left(\frac{CK}{K}\right) + n_{VK} \cdot \left(\frac{VK}{K}\right) \quad (3.3)$$

WACC = náklad na celkový kapitál

$n_{CK}$  = náklad na cizí kapitál

CK = cizí kapitál

K = celkový kapitál

VK = vlastní kapitál

$n_{VK}$  = náklad na vlastní kapitál

Náklad na vlastní kapitál byl stanoven jako průměrná hodnota úrokových sazeb na základě zjištěných údajů, dle tabulky č. 3.15 Přehled bank a vyčíslení možností poskytnutí úvěrů.

$$WACC = 5,56 \cdot (1 - 0,19) \cdot \left( \frac{3163818,73}{58322201,90} \right) + 15,51 \cdot \left( \frac{55158383,17}{58322201,90} \right)$$

Podrobný výpočet čisté současné hodnoty pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu je uveden v příloze č. 5 této práce. V tabulce níže jsou uvedeny již samotné výsledky NPV. Pro pesimistickou a realistickou variantu jsou výsledky v záporných číslech, tzn., že samotnou investici není v těchto variantách vhodné realizovat. Pro optimistickou variantu je výsledek kladný, tzn., že je vhodné investici realizovat.

Tabulka 3.24 Výpočet návratnosti metodou čisté současné hodnoty (NPV)

<b>NPV</b>	pesimistická varianta	-2 660 137 Kč
	realistická varianta	-1 582 762 Kč
	optimistická varianta	536 677 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Doba úhrady (DÚ):**

Vzhledem k výsledku NPV byly propočty doby úhrady investice uplatněny pouze u optimistické varianty.

### **Statická doba úhrady**

$$DÚ = \frac{JKV}{\emptyset FCF} \quad (2.7)$$

DÚ = doba úhrady

JKV = kapitálový výdaj

$\emptyset FCF$  = průměrné volné finanční toky



*Propočet doby úhrady u optimistické varianty:*

$$DÚ = \frac{2400000}{717295} = \mathbf{3,35 \text{ let}}$$

### **Dynamická doba úhrady**

$$DÚ = \frac{JKV}{\emptyset FCFD} \quad (3.4)$$

$DÚ$  = doba úhrady

$JKV$  = kapitálový výdaj

$\emptyset FCFD$  = průměrné volné finanční toky diskontované

*Propočet doby úhrady u optimistické varianty:*

$$DÚ = \frac{2400000}{368085} = \mathbf{6,54 \text{ let}}$$

Doba úhrady je v podstatě okamžikem, časovým intervalem, za nějž dojde k úhradě kapitálových výdajů na investiční projekt, na základě propočtu statické úhrady dojde k úhradě kapitálového výdaje za 3,35 let, u propočtu dynamické úhrady, která bývá přesnější dojde k úhradě za 6,54 let.

Finanční plán podniku byl zpracován s tím, že financování projektu by bylo realizováno formou čerpaného úvěru v bance, a to s maximální možnou dobou splácení, což je osm let (varianta č. 1). Výkazy zisku a ztráty, výkaz cash flow, propočet čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice byly propočteny navíc ještě pro dvě další varianty financování.

Variantou č. 2 je propočet financování opět formou získaného úvěru v bance, ale s dobou splácení pouze na pět let, z důvodu zařazení technologie do druhé odpisové skupiny s dobou životnosti právě pěti let.

Variantou č. 3 je financování z vlastních zdrojů zřizovatele města Fulnek. Tato varianta vznikla z důvodu aktuálního stavu finančních prostředků na rezervním účtu

města Fulnek, velkému zájmu zřizovatele o realizaci projektu a díky bezúročnému financování také kratší době návratnosti investice.

V níže uvedené tabulce je uveden pro srovnání přehled všech tří variant, jedná se o výsledky propočtů výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow a výpočtu čisté současné hodnoty spolu s dobou návratnosti pro optimistickou variantu. Podrobné výpočty pro variantu č. 2 jsou uvedeny v příloze č. 6 a pro variantu č. 3 jsou uvedeny v příloze č. 7.

Tabulka 3.25 Varianty financování

**1. VARIANTA – úvěr na 8 let**

		<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>VZZ</b>	pesimistická var.	-145	-234	-74
	realistická var.	151	41	202
	optimistická var.	569	459	619
<b>CF</b>	pesimistická var.	-259	-120	19
	realistická var.	-10	101	261
	optimistická var.	269	300	862
<b>NPV</b>	pesimistická var.	-2 660		
	realistická var.	-1 583		
	optimistická var.	537		
Doba úhrady statická – optimistická varianta				3,35
Doba úhrady dynamická – optimistická varianta				6,54

**2. VARIANTA – úvěr na 5 let**

		<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>VZZ</b>	pesimistická var.	-144	-233	-73
	realistická var.	152	42	203
	optimistická var.	570	460	620
<b>CF</b>	pesimistická var.	-428	-289	-150
	realistická var.	-194	-84	77
	optimistická var.	123	116	677
<b>NPV</b>	pesimistická var.	-3 123		
	realistická var.	-2 500		
	optimistická var.	-1 033		
Doba úhrady statická – optimistická varianta				5,29 let
Doba úhrady dynamická – optimistická varianta				8,78 let

### 3. VARIANTA – financování vlastními zdroji

		1. rok	2. rok	3. rok
<b>VZZ</b>	pesim. var.	-100	-189	-29
	real. var.	162	73	203
	optim. var.	501	411	541

<b>CF</b>	pesim. var.	-318	-178	-39
	real. var.	342	443	603
	optim. var.	620	643	1 203

<b>NPV</b>	pesim. var.	-2 876
	real. var.	-748
	optim. var.	660

Doba úhrady statická – optimistická varianta	2,46
Doba úhrady dynamická – optimistická varianta	3,92

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Shrnutí a doporučení

Cílem vypracování podnikatelského záměru pro rozšíření doplňkové činnosti příspěvkové organizace o výrobu a prodej svého vlastního piva z minipivovaru bylo zjistit, zda je záměr realizovatelný.

Po provedené analýze trhu a konkurence je zřejmé, že podniku nehrozí výrazná konkurence v oblasti prodeje domácího piva v restauraci. Další pozitivní informací je, že dnešním trendem je zájem o pivo z domácích pivovarů. Z průzkumu trhu v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že zájem je především o nefiltrované pivo, což má organizace v plánu vyrábět. Významným činitelem bude zajištění dobrého sládka, který by uvařil kvalitní chutné pivo, tak aby byli zákazníci s chutí spokojeni a spotřeba piva měla rostoucí trend. Dále z průzkumu trhu vyplynulo, že zájem o toto pivo z pohledu segmentu trhu je velmi široký. Z pohledu makroprostředí se jeví situace dobře, rizikem může být do budoucna změna zákonů, která může přinést zvýšení daní, nebo jinak nepříznivých podmínek pro podnikání. Dalším rizikem by bylo zvýšení nezaměstnanosti, restaurace, která bude závislá na příjmech svých zákazníků.

Finanční plán byl zpracován pro tři varianty pesimistickou, realistickou a optimistickou pro tři roky provozu a následně pro tři varianty financování. Pro druhou a třetí variantu financování je v závěru propočten výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a výpočet čisté současné hodnoty spolu s dobou úhrady investice.

První varianta financování byla prvotním plánem organizace, pro tuto variantu byla zpracována téměř celá kapitola 3.9 Finanční plán podniku, která je následně shrnuta. Náklad za spotřebu surovin pro výrobu piva není nijak výrazný, náklad vynaložený na mzdu pro sládka taktéž ne, ale další náklad, který je potřeba vydat na obsluhu restaurace již značně snižuje zisk podnikatelského záměru. Bod zvratu, tj. takový objem výroby, kdy produkce není ztrátová ani zisková, vychází pro objem výroby 1636,44 litrů měsíčně. Z toho vyplývá, že varianta pesimistická při objemu produkce v prvním až třetím roce je 600, 900 a 1200 litrů bude ztrátová. Varianta realistická bude zisková až ve třetím roce, kdy předpoklad objemu prodeje bude 1800 litrů měsíčně. Finanční výkazy byly zpracovány do reálných hodnot doplňkové činnosti organizace. Doplňková činnost je každoročně zisková, tento zisk by v prvních dvou letech pokryl ztrátu v realistické variantě, v pesimistické variantě by ztrátu pokrýt nedokázal. Pokud se porovná tabulka 3.1 Náklady a výnosy z doplňkové činnosti a

tabulka 3.21 Výsledek hospodaření pro první, druhý a třetí rok provozu za doplňkovou činnost organizace, je zřejmé, že optimistická varianta je v zisku již v prvním roce, a to bez finančního podílu doplňkové činnosti. Z výkazu cash flow opět vyplývá, že pesimistická varianta by byla dotována doplňkovou činností a až po třetím roce je vidět nepatrné zvýšení příjmů, nicméně dosavadního příjmu doplňkové činnosti dosaženo nebude. Pro realistickou variantu bude příjmů z projektu dle výkazu cash flow dosaženo po druhém roce provozu. Výsledek rentability tržeb není příliš vysoký, nicméně má rostoucí charakter. Z hlediska vyhodnocení návratnosti investice se vykazuje propoččet pro pesimistickou a realistickou variantu nepříznivě. Návratnost investice je v kladných číslech pouze pro optimistickou variantu, doba návratnosti z pohledu dynamického vychází na necelých 6,54 let.

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že realizace projektu je možná, ale především pro optimistickou variantu s předpokladem návratnosti investice do 6,54 let, čímž však bude splněn cíl organizace, a to úhrada investice do 10 let provozu. Cíl zvýšit zisk doplňkové činnosti o 20 % splněn bude, ale s podmínkou prodeje vyššího objemu piva než v realistické variantě plánovaných 1200 l pro první rok provozu. Pro pesimistickou variantu realizace nepřipadá v úvahu. Pro realistickou variantu by byla realizace možná, je ale potřeba počítat s generováním zisku nejdříve po dvou letech provozu s předpokladem růstu objemu výroby, ale s faktem, že nebude v nejbližších letech splněn cíl organizace, a to je zvýšení zisku doplňkové činnosti o 20 % a úhradě investice do 10 let provozu.

Možnou alternativou pro realizaci projektu by bylo financování technologie z vlastních prostředků zřizovatele města Fulnek. Jelikož má vedení města o realizaci projektu vážný zájem, je alternativa financování vlastními prostředky momentálně ve fázi projednávání. Propoččet této možnosti znázorňuje varianta č. 3. Díky financování vlastními prostředky by nevznikly náklady na úhradu úroků z úvěru, nebylo by nutné hradit měsíční splátky úvěru, zvýšil by se zisk organizace a doba návratnosti investice by se zkrátila, a to na dobu 3,92 let.

Díky každoročnímu zisku doplňkové činnosti, na kterém organizace není závislá, a k němuž by se mohlo přistupovat jako k jakési finanční pojistce, je podnikatelský plán realizovatelný s povědomím možného rizika nízké spotřeby piva. Další výhodou pro realizaci projektu je již zavedená fungující restaurace, díky této skutečnosti firmě nevzniknou další náklady jako např. pořizovací náklady spojené s potřebou vybavení provozovny, nebo náklad za nájemné. Pokud by nastala situace

nízké spotřeby piva, je potřeba si tento fakt zavčas uvědomit a projekt ukončit s tím, že by mělo být přistoupeno k prodeji technologie. Pokud by naopak nastala situace, že se projekt ujme, bude zájem o pivo a budou splněny předpokládané objemy spotřeby piva dle optimistické varianty, bude naplněn cíl a vize organizace, bude generován zisk z prodeje piva, zisk bude následně použit pro rozvoj kulturního života, ten přiláká další zákazníky, noví zákazníci budou generovat zvyšování zisku, a tak bude projekt cirkulovat. Jistě bude vhodné časté a důkladné vyhodnocení projektu, pravidelná reklama a pořádání různých marketingových akcí pro zákazníky.

## 5 Závěr

Předmětem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelské činnosti o zřízení minipivovaru. Rozšíření podnikání se týkalo doplňkové činnosti příspěvkové organizace Městské kulturní centrum, jejím zřizovatelem je Město Fulnek.

Účelem podnikatelského plánu je zpracovat stávající informace, získat a zpracovat potřebné nové informace a tyto informace shrnout do jednoho celistvého dokumentu, a to tak aby z něj vyplynula realizovatelnost projektu. Konečné rozhodnutí, zda podnikání realizovat je samozřejmě na podnikateli, ale jako důležitý podklad pro toto rozhodnutí mu proslouží dobře zpracovaný podnikatelský plán. Ten může odhalit možná rizika podnikání, nápomoci mu v marketingovém řízení a prezentovat finanční stránku celého projektu.

Vaření a následný prodej vlastního piva má v dnešní době úspěch, lidé mají o domácí pivo stále větší zájem, jeho pití se stalo novým trendem.

V první části této bakalářské práce byly popsány teoretické poznatky potřebné k sestavení podnikatelského plánu, v druhé části byly tyto poznatky použity pro sestavení konkrétního podnikatelského plánu pro předmětnou příspěvkovou organizaci a její záměr. Ve třetí části byly informace získané v druhé, praktické, části shrnuty do jedné kapitoly. V této kapitole je prezentováno shrnutí a doporučení realizovatelnosti záměru, který je předmětem této práce.

V praxi může samozřejmě dojít k mnoha nepředvídatelným událostem, které mohou zapříčinit rozdíl mezi teoretickými výpočty a skutečností, proto je potřeba podnikatelský záměr v čase aktualizovat.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

BLECHARZ, Pavel, Hana ŠTVERKOVÁ a Dagmar ZINDULKOVÁ. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-94-1.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. Series of economics textbooks, v. 9 (2013). ISBN 978-80-248-3164-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VRABKOVÁ, Iveta, Ivana VAŇKOVÁ, Jiří BEČICA a Šárka KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series on Advanced Economic Issues, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 47. ISBN 978-80-248-4028-4.



## Internetové zdroje

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR). *Průzkum oblíbenosti minipivovarů*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://amsp.cz/1882017-podnikatel-cz-vydelavajici-maly-byznys-minipivovary-cesi-je-berou-utokem-doklada-pruzkum-a-analyza-aktivity-moje-restaurace-amsp-cr/>

Česká národní banka (ČNB). *Prognóza vývoje HDP*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká národní banka (ČNB). *Prognóza vývoje inflace*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká národní banka (ČNB). *Prognóza vývoje úrokových sazeb*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká pošta, s.p. *Ceny roznosu letáků*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#cenik>

České minipivovary. *Obrázky minipivovaru BREWORX Classic 301M-450*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://eshop.czechminibreweries.com/product/bcl-301m-450/>

České minipivovary. *Ceny minipivovaru BREWORX Classic 301M-450*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://eshop.czechminibreweries.com/product/bcl-301m-450/>

České minipivovary. *Kalkulace výrobních nákladů*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.ceskeminipivovary.cz/cenik/breworx-classic/cl-300/>

Československá obchodní banka, a.s. *Úvěr*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/lide/pujcky/pujcka-na-cokoliv>

Český statistický úřad (ČSÚ). *Statistika konzumace piva*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletististiky/prvni-republika-pivni-republika>

Český statistický úřad (ČSÚ). *Vývoj míry nezaměstnanosti za okres*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~40\\_1\\_null\\_&katalog=30853&str=v171&c=v3~3\\_\\_RP2019&u=v171\\_\\_VUZEMI\\_\\_101\\_\\_40894](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~40_1_null_&katalog=30853&str=v171&c=v3~3__RP2019&u=v171__VUZEMI__101__40894)

Český statistický úřad (ČSÚ). *Vývoj průměrné hrubé mzdy za Moravskoslezský kraj*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG4\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1)

Garážmistr. *Analýza konkurenčního prostředí*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.garageclub.cz/>

Hukvaldy. *Analýza konkurenčního prostředí*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-hukvaldy.cz/>

Jooble. *Volná místa sládek*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/>

Komerční banka, a.s. *Úvěr*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/ostatni/kalkulacky/kalkulacka-uveru>

Kurzy.cz. *Výnosnost státních dluhopisů*[online].[cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>

Madati.cz. *Vzor rozvaha*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VZOR\\_UR.HTM](http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VZOR_UR.HTM)

Mapy.cz. *Poloha provozovny*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.9069042&y=49.7169453&z=17&source=firm&id=2007504>

Monitor ministerstva financí. *Hospodaření Městské kulturní centrum p.o.*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/27789772/prehled?rad=t&obdobi=1912>

MONETA Money bank, a.s. *Úvěr*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-pujcky>

Pivotéka s.r.o. *Ceny surovin*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/suroviny>

Pivnici.cz. *Mapa pivovarů v ČR*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>

Pracovní nabídky online. *Volná místa sládek*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.pracovni-nabidky-online.cz/>

Restaurace u Holubů. *Analýza konkurenčního prostředí*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.hoteluholubu.cz/>

Restaurační pivovar Morava. *Analýza konkurenčního prostředí*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.pivovarekmorava.cz/>

Tiskárna Tria, s.r.o. *Ceny tisku letáků*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.eprinting.cz/tisk/letaky/>

Úřad práce. *Volná místa sládek*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/volna-mista-v-cr>

Valašský pivovar v Kozlovicích. *Analýza konkurenčního prostředí*[online].[cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.relaxvpodhuri.cz/cs/gastronomie/valassky-pivovar-v-kozlovicich>

## Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci  
CF – cash flow  
CK = cizí kapitál  
CK tank – cylindrokónický tank  
ČSÚ – Český statistický úřad  
DF – diskontní faktor  
DFM – dlouhodobý finanční majetek  
DHM – dlouhodobý hmotný majetek  
DNM – dlouhodobý nehmotný majetek  
DPH – daň z přidané hodnoty  
DÚ – doba úhrady  
EAT – čistý zisk  
EET – elektronická evidence tržeb  
FCF – volné finanční toky  
FCFE – volné finanční toky (nezadlužený projekt)  
FCFF – volné finanční toky (zadlužený projekt)  
FCFD – volné finanční toky diskontované  
FN – fixní náklady  
HČ – hlavní činnost  
HDP – hrubý domácí produkt  
 $i$  – náklad vlastního kapitálu  
 $i_f$  – bezriziková míra výnosnosti  
INV – investice  
JKV – jednorázový kapitálový výdaj  
K = celkový kapitál  
 $n_{CK}$  – náklad na cizí kapitál  
NPV – čistá současná hodnota  
 $n_{VK}$  – náklad na vlastní kapitál  
obr. – obrázek  
 $p$  – cena  
PH – kyselost/zásaditost tekutiny  
PO – právnická osoba  
PP PC – peněžní prostředky počáteční stav  
PP KS – peněžní prostředky konečný stav  
 $Q_{BZ}$  – bod zvratu  
 $r$  – přírážka za riziko  
ROS – rentabilita tržeb  
S – saldo  
VH – výsledek hospodaření  
DČ – vedlejší činnost  
VK = vlastní kapitál  
 $vn$  – variabilní náklady  
WACC = náklad na celkový kapitál  
Z – zisk

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Porterův pětifaktorový model.....	13
Obr. 3.1 Logo firmy .....	39
Obr. 3.2 Poloha provozovny .....	44
Obr. 3.3 Organizační struktura stávající .....	45
Obr. 3.4 Organizační struktura nová.....	46
Obr. 3.5 Prognóza vývoje HDP .....	54
Obr. 3.6 Prognóza vývoje inflace .....	55
Obr. 3.7 Prognóza úrokových sazeb .....	56
Obr. 3.8 Mapa konkurence .....	58
Obr. 3.9 Logo nového piva .....	63
Obr. 3.10 Mlýnek.....	63
Obr. 3.11 Varna a nádrž na horkou vodu.....	64
Obr. 3.12 Chladič a CK tank.....	65
Obr. 3.13 Ležácký tank.....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Výkaz zisku a ztráty sestavený ve zkráceném rozsahu .....	26
Tabulka 2.2 Zjednodušená struktura rozvahy .....	27
Tabulka 3.1 Průzkum trhu – nabídky práce sládek .....	46
Tabulka 3.2 Mzdové náklady celkem .....	47
Tabulka 3.3 Analýza konkurenčního prostředí .....	59
Tabulka 3.4 SWOT analýza .....	60
Tabulka 3.5 Analýza interní části SWOT analýzy .....	61
Tabulka 3.6 Analýza externí části SWOT analýzy .....	61
Tabulka 3.7 Pořizovací ceny pro zakoupení technologie pro pesimistickou variantu....	66
Tabulka 3.8 Pořizovací ceny pro zakoupení technologie pro realistickou a optimistickou variantu .....	66
Tabulka 3.9 Základní ceny surovin pro výrobu piva .....	67
Tabulka 3.10 Kalkulace nákladů pro 10°, 11° a 12° pivo při objemu výroby 1200 l (v Kč) .....	68
Tabulka 3.11 Kalkulace nákladů na výrobu 600 l, 1200 l a 1800 l piva (v Kč) .....	68
Tabulka 3.12 Měsíční mzdové náklady – sládek .....	69
Tabulka 3.13 Měsíční mzdové náklady – zaměstnanec obsluhy .....	69
Tabulka 3.14 Předběžné vyčíslení zisku u pesimistické, realistické a optimistické varianty .....	70
Tabulka 3.15 Přehled bank a vyčíslení možností poskytnutí úvěrů .....	73
Tabulka 3.16 Plán výnosů .....	74
Tabulka 3.17 Odpisy .....	74
Tabulka 3.18 Stanovení ceny za tisk a roznos letáků .....	75
Tabulka 3.19 Plán nákladů .....	76
Tabulka 3.20 Plán výdajů pro realistickou variantu .....	76
Tabulka 3.21 Výsledek hospodaření pro první, druhý a třetí rok provozu za doplňkovou činnost organizace .....	78
Tabulka 3.22 Pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za doplňkovou činnost organizace .....	79
Tabulka 3.23 Výpočet rentability tržeb za doplňkovou činnost organizace .....	80
Tabulka 3.24 Výpočet návratnosti metodou čisté současné hodnoty (NPV) .....	82
Tabulka 3.25 Varianty financování .....	84

## Seznam grafů

Graf 3.1 Náklady a výnosy z vedlejší činnosti rok 2014-2018 .....	42
Graf 3.2 Vyhodnocení dotazníku – struktura respondentů .....	48
Graf 3.3 Vyhodnocení otázky č. 2 - poměr respondentů dle pohlaví .....	49
Graf 3.4 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle vzdělání.....	49
Graf 3.5 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle věku .....	50
Graf 3.6 Vyhodnocení otázky č. 2 - Poměr respondentů dle sociálního postavení .....	50
Graf 3.7 Vyhodnocení otázky č. 7 – získaný počet bodů.....	51
Graf 3.8 Vyhodnocení otázky č. 12 – získaný počet bodů.....	52
Graf 3.9 Vývoj míry nezaměstnanosti – okres Nový Jičín .....	53
Graf 3.10 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Moravskoslezském kraji.....	53
Graf 3.11 Vývoj míry inflace 2010–2019 .....	55
Graf 3.12 Maximální výše ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za 10° pivo s objemem 0,5 l.....	68
Graf 3.13 Frekvence vaření a čepování piva pesimistická a realistická varianta – první rok provozu .....	73
Graf 3.14 Frekvence vaření a čepování piva optimistická varianta – první rok provozu	73

## Seznam vzorců

Vzorec 2.1 Čistá současná hodnota na bázi vlastního kapitálu.....	32
Vzorec 2.2 Čistá současná hodnota na bázi celkového kapitálu.....	33
Vzorec 2.3 Volné peněžní toky FCFE .....	33
Vzorec 2.4 Volné peněžní toky FCFF .....	33
Vzorec 2.5 Statická doba úhrady .....	33
Vzorec 2.6 Dynamická doba úhrady .....	33
Vzorec 3.1 Analýza bodu zvratu.....	78
Vzorec 3.2 Rentabilita tržeb.....	81
Vzorec 3.3 Náklad vlastního kapitálu .....	82
Vzorec 3.4 Náklad celkového kapitálu .....	83



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.05.2020

  
.....  
Eva Egyedová

## Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník a jeho vyhodnocení

Příloha 2 - Výkaz zisku a ztráty doplňková činnosti organizace

Příloha 3 - Pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za vedlejší činnost organizace

Příloha 4 - Zjednodušená verze rozvahy pro první rok provozu Městské kulturní centrum Funek, p.o.; Rozvaha k 31.12.2020 Městské kulturní centrum Funek, p.o.

Příloha 5 - Vyhodnocení projektu zřízení minipivovaru – metoda čisté současné hodnoty

Příloha 6 - Vyhodnocení varianty č. 2

Příloha 7 - Vyhodnocení varianty č. 3

## Příloha 1

### Dotazník

1. Pijete pivo?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
2. Kde nejčastěji pijete pivo?
  - a) Hospoda, restaurace
  - b) Doma
  - c) V přírodě
  - d) Jinde (uved'te, prosím):
  
3. Jak často navštěvujete restauraci/hospodu?
  - a) Vícekrát týdně
  - b) 1x týdně
  - c) 1x za 14 dní
  - d) 1x měsíčně
  - e) Méně často
  
4. Kolik obvykle vypijete piv při jedné návštěvě restaurace/hospody?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5 a více
  - f) Žádné
  
5. Máte svou oblíbenou značku piva?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
6. Jste ochotni vyzkoušet i jiné druhy piv, než svou oblíbenou značku?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
7. Dle Vaší oblíbenosti seřaďte níže uvedené typy piva od 1 do 5, s tím že 1=nejraději.
  - a) Klasické pivo (např. Radegast)
  - b) Nefiltrované pivo (nejsou odstraněny zbytkové kvasinky, pivo mírně zakalené, ale bohatší a plnější chuť)
  - c) Nepasterizované pivo (pasterizace prodlužuje trvanlivost piva procesem zahřátím na vysokou teplotu, avšak je ochuzeno o mnoho chutí)
  - d) Kvasnicové pivo (do již hotového piva jsou nejčastěji na závěr přidány kvasinky)

e) Ovocné

8. Jaký stupeň piva pijete nejčastěji?

- a) 10° pivo
- b) 11° pivo
- c) 12° pivo
- d) 13° a více stupňové

9. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za 0,5l 10° točeného piva z minipivovaru?

- a) 24-26
- b) 27-29
- c) 30-32
- d) nevím

10. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za 0,5l 12° točeného piva z minipivovaru?

- e) 30-32
- f) 33-35
- g) 36-38
- h) nevím

11. Pijete pivo raději:

- a) V zimě
- b) V létě
- c) Roční období pro mě není důležité

12. Které z následujících možností byste při návštěvě restaurace nejvíce upřednostňovali. Seřad'te níže uvedené, s tím že 1 je pro vás nejvýznamnější.

- a) Možnost posezení venku (zahrádka)
- b) Grilované či jiné speciality k dobrému pivu (např. grilovaná klobása, žebro, tvarůžky na chlebu apod.)
- c) Možnost parkování u restaurace
- d) Cyklostezka v blízkosti restaurace
- e) Milá a příjemná obsluha
- f) Zdarma ochutnávka piva z místního minipivovaru
- g) Živá hudba
- h) Televize
- i) Kulečník

13. Jakou preferujete provozní dobu restaurace – zahájení provozního dne:

- a) 9.00
- b) 10.00
- c) 11.00
- d) 12.00
- e) 13.00

14. Jakou preferujete provozní dobu restaurace – ukončení provozního dne:

- a) 18.00
- b) 19.00
- c) 20.00
- d) 21.00
- e) 22.00

15. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

16. Jaký je váš věk?

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – 60
- e) 61 – 70

17. Jaké je vaše vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen bez maturity
- c) Vyučen s maturitou
- d) Středoškolské
- e) Vysokoškolské

18. Jaké je Vaše sociální postavení?

- a) Podnikatel, majitel společnosti
- b) Zaměstnanec živící se duševní prací
- c) Zaměstnanec živící se manuální prací
- d) Ekonomicky neaktivní (nezaměstnaný, žena na MD, důchodce, student, aj.)

Zdroj: Vlastní zpracování

## Vyhodnocení dotazníku

Otázka č.	Zvolená možnost – počet respondentů, počet bodů								
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
1	53	1							
2	38	11	2	u kama- rádů	ve zkušeb- ně	festival			
3	4	11	12	19	8				
4	4	15	22	6	5	2			
5	34	20							
6	53	1							
7	216 b	172 b	156 b	107 b	159 b				
8	19	13	19	3					
9	6	21	23	4					
10	13	14	22	5					
11	0	41	13						
12	435 b	383 b	212 b	220 b	381 b	283 b	193 b	173 b	150 b
13	5	8	24	2	15				
14	0	0	1	4	49				
15	23	21							
16	37	10	7	0	0				
17	1	0	6	21	26				
18	2	25	8	19					

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 2

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3920
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2076
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	396
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-101</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	45
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-44</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-145</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-145</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-145</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4504</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4128
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2124
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-190</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	45
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-44</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-234</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-234</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-234</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4712</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování



### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4385
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-30</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	45
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-44</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-74</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-74</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-74</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4969</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – REALISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4337
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>199</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>151</b>
L.	Daň z příjmů	29
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>122</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>122</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4921</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – REALISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4546
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>89</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>41</b>
L.	Daň z příjmů	8
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>33</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>33</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5130</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – REALISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4803
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>250</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>202</b>
L.	Daň z příjmů	38
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>164</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>164</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5387</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4755
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>617</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>569</b>
L.	Daň z příjmů	108
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>461</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>461</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5339</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4964
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>507</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>459</b>
L.	Daň z příjmů	87
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>372</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>372</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5548</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5220
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>667</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	49
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-48</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>619</b>
L.	Daň z příjmů	118
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>501</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>501</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5804</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 3

**Pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za doplňkovou činnost organizace (v Kč).**

### Pesimistická varianta cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427467,00	168539,00	48847,00
Příjmy z prodeje služeb	4395600,00	4604400,00	4813200,00
Celkem příjmy	4395600,00	4604400,00	4813200,00
Splátka úvěru	322224,00	322224,00	322224,00
Personální výdaje	2155848,00	2155848,00	2155848,00
Výdaj na suroviny	2059224,00	2107908,00	2156700,00
Výdaj na propagaci	16472,00	16472,00	16472,00
DPH	62760,00	83640,00	104520,00
Daň z příjmů PO	38000,00	38000,00	38000,00
Celkem výdaje	4654528,00	4724092,00	4793764,00
CF	-258928,00	-119692,00	19436,00
<b>KS PP</b>	<b>168539,00</b>	<b>48847,00</b>	<b>68283,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Realistická varianta cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427467,00	417599,00	518123,00
Příjmy z prodeje služeb	4813200,00	5022000,00	5230800,00
Celkem příjmy	4813200,00	5022000,00	5230800,00
Splátka úvěru	351528,00	351528,00	351528,00
Personální výdaje	2155848,00	2155848,00	2155848,00
Výdaj na suroviny	2156700,00	2205228,00	2253732,00
Výdaj na propagaci	16472,00	16472,00	16472,00
DPH	104520,00	125400,00	146280,00
Daň z příjmů PO	38000,00	67000,00	46000,00
Celkem výdaje	4823068,00	4921476,00	4969860,00
CF	-9868,00	100524,00	260940,00
<b>KS PP</b>	<b>417599,00</b>	<b>518123,00</b>	<b>779063,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



### Optimistická varianta cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427467,00	696407,00	996751,00
Příjmy z prodeje služeb	5230800,00	5439600,00	5648400,00
Celkem příjmy	5230800,00	5439600,00	5648400,00
Splátka úvěru	351528,00	351528,00	351528,00
Personální výdaje	2155848,00	2155848,00	2155848,00
Výdaj na suroviny	2253732,00	2302248,00	1950000,00
Výdaj na propagaci	16472,00	16472,00	16472,00
DPH	146280,00	167160,00	188040,00
Daň z příjmů PO	38000,00	146000,00	125000,00
Celkem výdaje	4961860,00	5139256,00	4786888,00
CF	268940,00	300344,00	861512,00
<b>KS PP</b>	<b>696407,00</b>	<b>996751,00</b>	<b>1858263,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 4

### Zjednodušená verze rozvahy pro první rok provozu – Městské kulturní centrum Fulnek, p.o. (v Kč)

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
DNM	109716	Jmění účetní jednotky a upravující položky	53309697,71
Oprávky DNM	109716	Fondy účetní jednotky	1498847,05
DHM	71402697,3	Výsledek hospodaření	349838,41
Oprávky DHM	15491873,96		
DFM	0		
<b>SUMA Stálá aktiva</b>	<b>55910823,34</b>	<b>SUMA Vlastní zdroje</b>	<b>55158383,17</b>
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	68394,79	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	424219,19	Dlouhodobé závazky	2400000
<u>Krátkodobý finanční majetek:</u>		Krátkodobé závazky	763818,73
běžný účet	1874019,58		
Pokladna	44745		
<b>SUMA Oběžná aktiva</b>	<b>2411378,56</b>	<b>Suma Cizí zdroje</b>	<b>3163818,73</b>
<b>SUMA Aktiva</b>	<b>58322201,9</b>	<b>SUMA Pasiva</b>	<b>58322201,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Rozvaha za k 31.12. 2019 – Městské kulturní centrum Fulnek, p.o. (v Kč)

ROZVAHA			
příspěvkové organizace			
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)			
Období: 12 / 2019		IČO: 27789772	
Název: Městské kulturní centrum Fulnek, příspěvková organizace			
Sestavená k rozvahovému dni 31. prosinci 2019			
Sídlo účetní jednotky		Místo podnikání	
ulice, č.p.	Palackého 305	ulice, č.p.	Palackého 305
obec	Fulnek	obec	Fulnek
PSČ, pošta	742 45	PSČ, pošta	742 45
Údaje o organizaci		Předmět podnikání	
identifikační číslo	27789772	hlavní činnost	Poskytování kulturních služeb
právní forma	příspěvková organizace	vedlejší činnost	Hostinská činnost a pronájmy
zřizovatel	Město Fulnek	CZ-NACE	90040
Kontaktní údaje		Razítko účetní jednotky	
telefon	601563110		
fax			
e-mail	ekonom.mkcf@fulnek.cz		
WWW stránky	www.mkcf.cz		
Osoba odpovědná za účetnictví		Statutární zástupce	
Bc. Iveta Blaževičová		Bc. Eva Kočí	
Podpisový záznam osoby odpovědné za správnost údajů		Podpisový záznam statutárního orgánu	
Okamžik sestavení (datum, čas): 18.02.2020, 9h33m38s			

				Období			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Brutto	Běžné	Korekce	Netto	Minulé
AKTIVA CELKEM			71 529 296,86	15 607 094,96		55 922 201,90	55 942 819,66
A. Stálá aktiva			69 112 413,30	15 601 589,96		53 510 823,34	54 430 994,74
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			109 716,00	109 716,00			
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012					
2.	Software	013					
3.	Ocenitelná práva	014					
4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015					
5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	109 716,00		109 716,00		
6.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051					
9.	Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035					
II. Dlouhodobý hmotný majetek			69 002 697,30	15 491 873,96		53 510 823,34	54 430 994,74
1.	Pozemky	031	400 339,06			400 339,06	400 339,06
2.	Kulturní předměty	032	46 000,00			46 000,00	50 500,00
3.	Stavby	021	62 461 937,18	9 967 086,00		52 494 851,18	53 265 899,18
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	2 550 630,50	1 980 997,40		569 633,10	714 256,50
5.	Pěstelské celky trvalých porostů	025					
6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	3 543 790,56		3 543 790,56		
7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029					
8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042					
9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052					
10.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036					
III. Dlouhodobý finanční majetek							
1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061					
2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062					
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063					
5.	Termínované vklady dlouhodobé	068					
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069					
IV. Dlouhodobé pohledávky							
1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462					
2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464					
3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465					
5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469					
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471					

18.02.2020 9h33m38s

Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o.

strana 2 / 6

				Období			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Brutto	Běžné	Korekce	Netto	Minulé
B. Oběžná aktiva			2 416 883,56	5 505,00		2 411 378,56	1 511 824,92
I. Zásoby			68 394,79			68 394,79	101 102,44
1.	Pořízení materiálu	111					
2.	Materiál na skladě	112	20 384,48			20 384,48	36 740,62
3.	Materiál na cestě	119					
4.	Nedokončená výroba	121					
5.	Polotovary vlastní výroby	122					
6.	Výrobky	123					
7.	Pořízení zboží	131					
8.	Zboží na skladě	132	48 010,31			48 010,31	64 361,82
9.	Zboží na cestě	138					
10.	Ostatní zásoby	139					
II. Krátkodobé pohledávky			429 724,19	5 505,00		424 219,19	286 574,00
1.	Odběratelé	311	179 558,69	5 505,00		174 053,69	78 521,00
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	164 780,00			164 780,00	127 073,00
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315					
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316					
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335					5 000,00
10.	Sociální zabezpečení	336					
11.	Zdravotní pojištění	337					
12.	Důchodové spoření	338					
13.	Daň z příjmů	341					
14.	Ostatní daně, poplatky a jiné obdobná peněžitá plnění	342					
15.	Daň z přidané hodnoty	343					
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344					
17.	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346					
18.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348					
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373					
30.	Náklady přístích období	381					18 734,00
31.	Příjmy přístích období	385	11 338,00			11 338,00	14 476,00
32.	Dohadné účty aktivní	388	13 500,00			13 500,00	
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	60 547,50			60 547,50	42 770,00
III. Krátkodobý finanční majetek			1 918 764,58			1 918 764,58	1 124 148,48
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251					
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253					
3.	Jiné cenné papíry	256					

18.02.2020 9h33m38s

Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o.

strana 3 / 6

18.02.2020 9h33m38s

Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o.

strana 2 / 6

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Období			Minulé období
			Běžné	Korekce	Netto	
			Brutto			
B.	Oběžná aktiva		2 416 883,56	5 505,00	2 411 378,56	1 511 824,92
I.	Zásoby		68 394,79		68 394,79	101 102,44
1.	Pořízení materiálu	111				
2.	Materiál na skladě	112	20 384,48		20 384,48	36 740,62
3.	Materiál na cestě	119				
4.	Nedokončená výroba	121				
5.	Polotovary vlastní výroby	122				
6.	Výrobky	123				
7.	Pořízení zboží	131				
8.	Zboží na skladě	132	48 010,31		48 010,31	64 361,82
9.	Zboží na cestě	138				
10.	Ostatní zásoby	139				
II.	Krátkodobé pohledávky		429 724,19	5 505,00	424 219,19	286 574,00
1.	Odebíratelé	311	179 558,69	5 505,00	174 053,69	78 521,00
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	164 780,00		164 780,00	127 073,00
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335				5 000,00
10.	Sociální zabezpečení	336				
11.	Zdravotní pojištění	337				
12.	Důchodové spoření	338				
13.	Daň z příjmů	341				
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342				
15.	Daň z přidané hodnoty	343				
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
17.	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346				
18.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348				
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
30.	Náklady příštích období	381				18 734,00
31.	Příjmy příštích období	385	11 338,00		11 338,00	14 476,00
32.	Dohadné účty aktivní	388	13 500,00		13 500,00	
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	60 547,50		60 547,50	42 770,00
III.	Krátkodobý finanční majetek		1 918 764,58		1 918 764,58	1 124 148,48
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3.	Jiné cenné papíry	256				

18.02.2020 9h33m38s

Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o.

strana 3 / 6

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Období			Minulé
			Běžné	Korekce	Netto	
4.	Termínované vklady krátkodobé	244				
5.	Jiné běžné účty	245				
9.	Běžný účet	241	1 799 566,80		1 799 566,80	1 024 903,76
10.	Běžný účet FKSP	243	73 957,78		73 957,78	80 934,72
15.	Ceniny	263	495,00		495,00	97,00
16.	Peníze na cestě	262				
17.	Pokladna	261	44 745,00		44 745,00	18 213,00

18.02.2020 9h33m38s Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o. strana 4 / 6

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Běžné	Minulé
<b>PASIVA CELKEM</b>			<b>55 922 201,90</b>	<b>55 942 819,66</b>
<b>C.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>		<b>55 158 383,17</b>	<b>55 159 376,55</b>
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		<b>53 309 697,71</b>	<b>54 284 463,47</b>
1.	Jmění účetní jednotky	401	49 266 150,64	50 181 822,04
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	4 023 380,37	4 082 474,73
4.	Kurzové rozdíly	405		
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407		
7.	Opravy předcházejících účetních období	408	20 166,70	20 166,70
II.	Fondy účetní jednotky		<b>1 498 847,05</b>	<b>864 977,52</b>
1.	Fond odměn	411	70 741,00	199 641,00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	80 497,78	86 202,78
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413	322 760,77	369 957,64
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414		
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	1 024 847,50	209 176,10
III.	Výsledek hospodaření		<b>349 838,41</b>	<b>9 935,56</b>
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		349 838,41	9 935,56
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432		
<b>D.</b>	<b>Cizí zdroje</b>		<b>763 818,73</b>	<b>783 443,11</b>
I.	Rezervy			
1.	Rezervy	441		
II.	Dlouhodobé závazky			
1.	Dlouhodobé úvěry	451		
2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459		
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472		
III.	Krátkodobé závazky		<b>763 818,73</b>	<b>783 443,11</b>
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321		8 177,00
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	18 300,00	4 800,00
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	247 434,00	228 025,00

18.02.2020 9h33m38s Zpracováno systémem GINIS Express - UCR GORDIC spol. s r. o. strana 5 / 6

Číslo položky	Název položky	Symetrický účet	Období	
			Běžné	Minulé
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	89 964,00	82 660,00
13.	Zdravotní pojištění	337	38 804,00	35 564,00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		6 730,00
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	30 489,00	25 036,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343	55 116,39	29 121,00
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349		
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383	62 157,11	119 141,11
36.	Výnosy příštích období	384	10 496,50	26 480,00
37.	Dohadné účty pasivní	389	201 351,73	189 000,00
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	9 706,00	28 709,00
		* Konec sestavy *		

Zdroj: Interní materiál (město Fulnek)

## Příloha 5

### Vyhodnocení projektu zřízení minipivovaru – Metoda čisté současné hodnoty (v Kč)

#### Pesimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	-258 928	-119 692	19 436	19 436	19 436
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	-225 331	-90 646	12 810	11 147	9 701

	6. rok	7. rok	8. rok
Cash flow	19 436	19 436	19 436
WACC	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,4344	0,3780	0,3290
CF diskontované	8 443	7 347	6 394

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	-262 004	-32 751	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	-260 135	-32 517	-2 660 135

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Realistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	-9 868	100 524	260 940	260 940	260 940
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	-8 588	76 130	171 976	149 661	130 242

	6. rok	7. rok	8. rok
Cash flow	260 940	260 940	260 940
WACC	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,4344	0,3780	0,3290
CF diskontované	113 352	98 635	85 849

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	1 656 296	207 037	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	817 258	102 157	-1 582 742

Zdroj: Vlastní zpracování

**Optimistická varianta**

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	268 940	300 344	861 512	861 512	861 512
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	234 044	227 459	567 790	494 117	430 004

	6. rok	7. rok	8. rok
Cash flow	861 512	861 512	861 512
WACC	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,4344	0,3780	0,3290
CF diskontované	374 241	325 652	283 437

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	5 738 356	717 295	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	2 936 744	367 093	536 744

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6

### VARIANTA č. 2

Varianta č. 2 – Výkaz zisku a ztráty (v Kč).

#### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3920
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2076
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	396
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-101</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	44
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-43</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-144</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-144</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-144</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>4504</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4128
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2124
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-190</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	44
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-43</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-233</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-233</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-233</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4712</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4385
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-30</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	44
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-43</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-73</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-73</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-73</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>4969</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4337
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>199</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>		<b>152</b>
L.	Daň z příjmů	29
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>123</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>123</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4921</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4546
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>89</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>42</b>
L.	Daň z příjmů	8
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>34</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>34</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5130</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4803
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>250</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>203</b>
L.	Daň z příjmů	39
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>164</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>164</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5387</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4755
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>617</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>570</b>
L.	Daň z příjmů	108
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>462</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>462</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5339</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4964
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>507</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>460</b>
L.	Daň z příjmů	87
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>373</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>373</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5548</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5220
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>667</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	48
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-47</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>620</b>
L.	Daň z příjmů	118
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>502</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>502</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5804</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování



**Varianta č. 2 - pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za doplňkovou činnost organizace (v Kč).**

**Pesimistická varianta cash flow**

	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS PP	427 467	-505	-289 241
Příjmy z prodeje služeb	4 395 600	4 604 400	4 813 200
Celkem příjmy	4 395 600	4 604 400	4 813 200
Splátka úvěru	491 268	491 268	491 268
Personální výdaje	2 155 848	2 155 848	2 155 848
Výdaj na suroviny	2 059 224	2 107 908	2 156 700
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	62 760	83 640	104 520
Daň z příjmů PO	38 000	38 000	38 000
Celkem výdaje	4 823 572	4 893 136	4 962 808
CF	-427 972	-288 736	-149 608
<b>KS PP</b>	<b>-505</b>	<b>-289 241</b>	<b>-438 849</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Realistická varianta cash flow**

	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS PP	427 467	233 195	149 315
Příjmy z prodeje služeb	4 813 200	5 022 000	5 230 800
Celkem příjmy	4 813 200	5 022 000	5 230 800
Splátka úvěru	535 932	535 932	535 932
Personální výdaje	2 155 848	2 155 848	2 155 848
Výdaj na suroviny	2 156 700	2 205 228	2 253 732
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	104 520	125 400	146 280
Daň z příjmů PO	38 000	67 000	46 000
Celkem výdaje	5 007 472	5 105 880	5 154 264
CF	-194 272	-83 880	76 536
<b>KS PP</b>	<b>233 195</b>	<b>149 315</b>	<b>225 851</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Optimistická varianta cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427 467	550 003	665 943
Příjmy z prodeje služeb	5 230 800	5 439 600	5 648 400
Celkem příjmy	5 230 800	5 439 600	5 648 400
Splátka úvěru	535 932	535 932	535 932
Personální výdaje	2 155 848	2 155 848	2 155 848
Výdaj na suroviny	2 253 732	2 302 248	1 950 000
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	146 280	167 160	188 040
Daň z příjmů PO	0	146 000	125 000
Celkem výdaje	5 108 264	5 323 660	4 971 292
CF	122 536	115 940	677 108
<b>KS PP (Kum. CF)</b>	<b>550 003</b>	<b>665 943</b>	<b>1 343 051</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Varianta č. 2 – výpočet čisté současné hodnoty (v Kč)

#### Pesimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	-389 972	-250 736	-111 608	-111 608	-111 608
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	-339 372	-189 890	-73 557	-64 012	-55 707

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	-975 532	-195 106	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	-722 537	-144 507	-3 122 537

Zdroj: Vlastní zpracování

### Realistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	-194 272	-83 880	76 536	76 536	76 536
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	-169 064	-63 525	50 442	43 897	38 201

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	-48 544	-9 709	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	-100 049	-20 010	-2 500 049

Zdroj: Vlastní zpracování

### Optimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	122 536	115 940	677 108	677 108	677 108
WACC	14,91	14,91	14,91	14,91	14,91
Diskont	0,8702	0,7573	0,6591	0,5735	0,4991
CF diskontované	106 636	87 805	446 256	388 353	337 963

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	2 269 800	453 960	
WACC			
Diskont			
CF diskontované	1 367 013	273 403	-1 032 987

Zdroj: Vlastní zpracování

### Statická doba úhrady

$$\text{Vzorec: } DÚ = \frac{JKV}{\emptyset_{FCF}}$$

Propočet doby úhrady u optimistické varianty:

$$DÚ = \frac{2400000}{453960} = \mathbf{5,29 \text{ let}}$$

### **Dynamická doba úhrady**

$$\text{Vzorec: } DÚ = \frac{JKV}{\emptyset FCFD}.$$

Propočet doby úhrady u optimistické varianty:

$$DÚ = \frac{2400000}{273403} = \mathbf{8,78 \text{ let}}$$

## Příloha 7

### VARIANTA č. 3

Varianta č. 3 – Výkaz zisku a ztráty (v Kč).

#### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3920
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2076
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	396
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-101</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-100</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-100</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-100</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>4504</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4128
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2124
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-190</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-189</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-189</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-189</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4712</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4385
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	643
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>-30</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>-29</b>
L.	Daň z příjmů	0
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>-29</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>-29</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4969</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4337
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>199</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>		<b>200</b>
L.	Daň z příjmů	38
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>162</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>162</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>4921</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4546
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>89</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>90</b>
L.	Daň z příjmů	17
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>73</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>73</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5130</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - REALISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4803
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>250</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>251</b>
L.	Daň z příjmů	48
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>203</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>203</b>
<b>*Čistý obrát za účetní období</b>		<b>5387</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 1. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4755
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2173
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-50
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	416
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>617</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>618</b>
L.	Daň z příjmů	117
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>501</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>501</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5339</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 2. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4964
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2222
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	-48
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>507</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>508</b>
L.	Daň z příjmů	97
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>411</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>411</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5548</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 3. ROK

Označení řádku výkazu	Obsah položky	nová hodnota
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5220
II.	Tržby za prodej zboží	476
A.	Výkonová spotřeba	2270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0
C.	Aktivace (-)	0
D.	Osobní náklady	2156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	684
III.	Ostatní provozní výnosy	107
F.	Ostatní provozní náklady	26
<b>*Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>667</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	1
K.	Ostatní finanční náklady	0
<b>*Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>1</b>
<b>**Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)</b>		<b>668</b>
L.	Daň z příjmů	127
<b>**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>541</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>541</b>
<b>*Čistý obrat za účetní období</b>		<b>5804</b>

\* v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování

**Varianta č. 3 - pesimistická, realistická a optimistická varianta cash flow za doplňkovou činnost organizace (v Kč).**

**Pesimistická varianta cash flow**

	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS PP	427 467	109 763	-68 705
Příjmy z prodeje služeb	417 600	626 400	835 200
Celkem příjmy	417 600	626 400	835 200
Splátka úvěru	0	0	0
Personální výdaje	529 848	529 848	529 848
Výdaj na suroviny	109 224	157 908	206 700
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	41 760	62 640	83 520
Daň z příjmů PO	38 000	38 000	38 000
Celkem výdaje	735 304	804 868	874 540
CF	-317 704	-178 468	-39 340
<b>KS PP (Kum. CF)</b>	<b>109 763</b>	<b>-68 705</b>	<b>-108 045</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Realistická varianta cash flow**

	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS PP	427 467	769 127	1 212 179
Příjmy z prodeje služeb	4 813 200	5 022 000	5 230 800
Celkem příjmy	4 813 200	5 022 000	5 230 800
Splátka úvěru	0	0	0
Personální výdaje	2 155 848	2 155 848	2 155 848
Výdaj na suroviny	2 156 700	2 205 228	2 253 732
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	104 520	125 400	146 280
Daň z příjmů PO	38 000	76 000	55 000
Celkem výdaje	4 471 540	4 578 948	4 627 332
CF	341 660	443 052	603 468
<b>KS PP (Kum. CF)</b>	<b>769 127</b>	<b>1 212 179</b>	<b>1 815 647</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Optimistická varianta cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
PS PP	427 467	1 047 935	1 690 807
Příjmy z prodeje služeb	5 230 800	5 439 600	5 648 400
Celkem příjmy	5 230 800	5 439 600	5 648 400
Splátka úvěru	0	0	0
Personální výdaje	2 155 848	2 155 848	2 155 848
Výdaj na suroviny	2 253 732	2 302 248	1 950 000
Výdaj na propagaci	16 472	16 472	16 472
DPH	146 280	167 160	188 040
Daň z příjmů PO	38 000	155 000	135 000
Celkem výdaje	4 610 332	4 796 728	4 445 360
CF	620 468	642 872	1 203 040
<b>KS PP (Kum. CF)</b>	<b>1 047 935</b>	<b>1 690 807</b>	<b>2 893 847</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Varianta č. 3 – výpočet čisté současné hodnoty (v Kč)

#### Pesimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	-317 704	-178 468	-39 340	-39 340	-39 340
nákl. vlastní kap.	15,51	15,51	15,51	15,51	15,51
Diskont	0,8657	0,7495	0,6488	0,5617	0,4863
CF diskontované	-275 045	-133 758	-25 526	-22 098	-19 131

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	-614 192	-122 838	
nákl. vlastní kap.			
Diskont			
CF diskontované	-475 558	-95 112	-2 875 558

Zdroj: Vlastní zpracování

### Realistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	341 660	443 052	603 468	603 468	603 468
nákl. vlastní kap.	15,51	15,51	15,51	15,51	15,51
Diskont	0,8657	0,7495	0,6488	0,5617	0,4863
CF diskontované	295 784	332 059	391 557	338 981	293 465

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	2 595 116	519 023	
nákl. vlastní kap.			
Diskont			
CF diskontované	1 651 847	330 369	-748 153

Zdroj: Vlastní zpracování

### Optimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow	620 468	642 872	1 203 040	1 203 040	1 203 040
nákl. vlastní kap.	15,51	15,51	15,51	15,51	15,51
Diskont	0,8657	0,7495	0,6488	0,5617	0,4863
CF diskontované	537 155	481 821	780 587	675 774	585 035

	SUMA	PRŮMĚR	NPV
Cash flow	4 872 460	974 492	
nákl. vlastní kap.			
Diskont			
CF diskontované	3 060 373	612 075	660 373

Zdroj: Vlastní zpracování

### Statická doba úhrady

$$\text{Vzorec: } DÚ = \frac{JKV}{\varnothing_{FCF}}$$

Propočet doby úhrady u optimistické varianty:

$$DÚ = \frac{2400000}{974492} = \mathbf{2,46 \text{ let}}$$



### **Dynamická doba úhrady**

Vzorec:  $DÚ = \frac{JKV}{\emptyset FCFD}$ .

Propočet doby úhrady u optimistické varianty:

$$DÚ = \frac{2400000}{612075} = \mathbf{3,92 \text{ let}}$$